

**Anreizprobleme und leistungsabhängige
Entlohnungssysteme im Leistungssport Tennis
- Eine ökonomische Analyse -**

Diplomarbeit
für die Prüfung für Diplom-Volkswirte
eingereicht beim
Prüfungsausschuss für Diplom-Volkswirte
der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Universität Heidelberg
2003

Marc-Oliver Knobloch
geboren in Heidelberg

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe verfasst habe und dass alle wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommenen Stellen dieser Arbeit unter Quellenangabe einzeln kenntlich gemacht sind.

Heidelberg, 31.03.2003,

Ort,

Abgabedatum,

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....III

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	2
2. Grundlagen der leistungsabhängigen Vergütung	3
2.1. Das Anreizsystem	3
2.2. Die Vergütung	5
2.3. Die leistungsabhängige Vergütung.....	7
2.3.1. Ziele der leistungsabhängigen Vergütung	7
2.3.2. Probleme der leistungsabhängigen Vergütung	8
2.4. Grundlage eines leistungsorientierten Vergütungssystems	10
2.4.1. Principal-Agent-Theorie	10
2.4.2. Motivationsgrundlage einer leistungsorientierten Vergütung	12
2.4.3. Unvollständigkeit von Verträgen.....	12
2.5. Vergütungsgrundsätze für ein leistungsorientiertes Vergütungssystem.....	13
3. Institutionelle Grundlagen des Tennissports.....	19
3.1. Wettbewerbsformen.....	19
3.2. Institutionen	21
4. Leistungsabhängige Vergütung im Tennis	25
4.1. Ausgewählte Vergütungselemente aus der Wirtschaft.....	26
4.2. Leistungsbemessungsgrundlagen aus Sicht des Tennissports	30
4.3. Leistungsorientierte Vergütungselemente im Tennis	33
4.4. Kritische Untersuchung der einzelnen Vergütungselemente.....	34
4.4.1. Individualprämien.....	34
4.4.2. Mannschaftsprämien.....	37
4.5. Schlussfolgerung	38

5. Darstellung der Vertragssituation in der Praxis	41
5.1. Vereinsebene	42
5.1.1. 1. Bundesliga	42
5.1.2. 2. Bundesliga	45
5.1.3. 3. Liga	48
5.2. Verbandsebene.....	51
5.2.1. Nachwuchsspieler	52
5.2.2. Nationalspieler	53
6. Zusammenfassung und Ausblick	54
6.1. Abschließende Beurteilung.....	54
6.2. Eigene Konzeption eines leistungsorientierten Vergütungssystems	56
6.3. Grenzen des Modells	61
Anhang	IV
Literaturverzeichnis	XXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I: Begriffsabgrenzung und begriffliche Einordnung des Entgeltsystems ...	4
Abbildung II: Motivation des Arbeitnehmers durch die Vergütung	8
Abbildung III: Trade-off zwischen Anreizwirkung und Risikoprämie	17
Abbildung IV: Erfüllungsgrad des Anforderungskatalogs (Stock Options)	18
Abbildung V: Optimales Anforderungsprofil an ein Vergütungssystem im Tennis ...	41
Abbildung VI: Übersichtstabelle Vertragsgestaltung 1. Bundesliga.....	43
Abbildung VII: Anforderungsprofile 1. Bundesliga.....	45
Abbildung VIII: Übersichtstabelle Vertragsgestaltung 2. Bundesliga	46
Abbildung IX: Anforderungsprofile 2. Bundesliga	48
Abbildung X: Übersichtstabelle Vertragsgestaltung 3. Liga.....	49
Abbildung XI: Anforderungsprofile 3. Liga.....	51
Abbildung XII: Übersichtstabelle der Vergütungselemente der Musterspieler	59
Abbildung XIII: Vergleich eigene Konzeption mit optimalem Anforderungsprofil...	60

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Variable Vergütungssysteme wie z.B. Boni und Aktienoptionsprogramme werden seit vielen Jahren in der amerikanischen und seit einiger Zeit auch in der deutschen Wirtschaft eingesetzt, und zwar sowohl auf der Ebene der Mitarbeiter als auch vor allem auf der Ebene von Führungskräften. Diese Art der Vergütung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, da stagnierende, ja sogar schrumpfende Märkte verstärkte Anstrengungen zur Ausschöpfung aller Effektivitäts- und Effizienzsteigerungspotentiale in Unternehmen auslösen. Derartige Potentiale bzw. Reserven werden u.a. in der Arbeitsmotivation vermutet, von deren Erhöhung, induziert durch leistungsabhängige Vergütungssysteme, die den einzelnen Mitarbeiter bzw. die Führungskraft direkt an ihren Arbeitserfolg koppeln sollen, ein positiver Effekt auf das Unternehmensergebnis erwartet wird.¹ Andererseits hat gerade die jüngste Vergangenheit gezeigt, dass trotz anhaltender Börsenflaute immer wieder neue Aktienoptionsprogramme für das Top-Management von Kapitalgesellschaften aufgelegt wurden, an denen dieses mit kräftigen Gewinnen partizipierte, obwohl der Börsenkurs deutliche Verluste hinnehmen musste. Dies hat zu einer kritischen Hinterfragung der leistungsabhängigen Entlohnung, nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Mitarbeiter auf jeder Unternehmensebene, geführt.²

Es gibt eine Vielzahl an Untersuchungen zur Ausgestaltung der leistungsbezogenen Vergütung sowie deren Wirksamkeit auf dem Gebiet der Wirtschaft.³ Für den Bereich des Leistungssports findet sich zu diesem Thema, außer zum Profifußball oder in Arbeiten über Gehaltsobergrenzen in amerikanischen Baseball- und Basketballligen⁴, wenig Literatur, obwohl man auch im Spitzensport eine sehr ähnliche Problematik wie in der Wirtschaft vorfindet – Delegation von Handlungen und teilweise erfolgsabhängiger Bezahlung der erbrachten Arbeitsleistung (Principal-Agent-Theorie als Grundlage eines leistungsabhängigen Vergütungssystems).

Auch Tennisvereine und -verbände sehen sich einem veränderten Umfeld gegenüber, das sie zu einem sinnvollen Einsatz ihrer begrenzten Mittel zwingt. Ursachen sind u.a. zurückgehendes Interesse am Tennissport und damit einhergehend der

¹ Vgl. Dressler, Matthias (1998): S. V.

² Vgl. Reim, Martin (2003): „Maßstab mit Mängeln: Die Börsenbaisse beweist: Aktienkurse taugen kaum, die Leistungen von Managern zu beurteilen“, Süddeutsche Zeitung Nr. 48, 27. Februar, S. 4. Vgl. Becker, F. G.; Bleicher, K.; Cisek, Günter; Dressler, Matthias; Fempfel, Kurt/Zander, Ernst; Ferstl, Jürgen; Guthof, P. u.a.

⁴ Vgl. Kahn, L.; Lehmann, E.; Lehmann, E./Weigand, J.; Scully, G. u.a.

Wegfall von Sponsoren und Fernsehgeldern; rückläufige Mitgliederzahlen; das Bosman-Urteil aus dem Jahre 1995, das es den Vereinen erlaubt, unbegrenzt viele Spieler aus EU-Ländern einzusetzen und das dadurch zu einer „Überflutung“ des deutschen Tennismarktes mit vergleichsweise günstigeren Spielern aus ganz Europa geführt hat.⁵ So drängt sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im Sport, die Frage eines effizienten und effektiven Einsatzes der vorhandenen Ressourcen auf. Wie sollte dementsprechend die Vergütung der Sportler als Angestellte von Vereinen und Verbänden ausgestaltet bzw. Anreize von Seiten der Vereinsmanager und Funktionäre gesetzt werden, damit ihre Angestellten (Spieler) motiviert werden, alle ihnen möglichen Maßnahmen zu ergreifen, die dazu beitragen, die Unternehmensziele (Vereinsziele) zu erreichen und damit gleichbedeutend im Interesse des Unternehmens (Vereins) zu handeln? Die Frage der optimalen Ausgestaltung eines leistungsorientierten Entlohnungssystems im Leistungssport Tennis sowie damit verbundene Anreizprobleme stellen die grundlegende Problematik dar, die in dieser Arbeit untersucht wird.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit soll es sein, die bis dahin weitgehend unerforschten Anreizprobleme und Ausgestaltungsmöglichkeiten leistungsabhängiger Vergütungssysteme im Bereich des Tennisleistungssports darzustellen und anhand der Erkenntnisse aus der zugrundeliegenden Theorie der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und dem Wissensstand aus zahlreichen Forschungsarbeiten über Entlohnungssysteme in der Wirtschaft auf ihre Wirksamkeit zu untersuchen.

Eine wissenschaftliche Arbeit erhebt in der Regel den Anspruch, einen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt und somit zur Annäherung an die Wahrheit zu leisten.⁶ Die Fehlbarkeit der Vernunft verhindert aber eine Wahrheitsgarantie für die Forschungsergebnisse.⁷ Deshalb konzentriert sich diese Arbeit auf das Herausarbeiten der Stärken und Schwächen von Lösungsansätzen zur leistungsabhängigen Vergütung im Tennisleistungssport. Mit der Entwicklung eines eigenen Entgeltsystems (Kapitel 6) wird allerdings der Versuch unternommen, eine bessere Problemlösung bezüglich der Anreizsetzung zu erzielen.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Hauptabschnitte. In den ersten beiden Kapiteln

⁵ Vgl. Frick, B. / Wagner, G. (1996): S. 611-615.

⁶ Vgl. Popper, K. (1995): S. 164-184.

⁷ Vgl. Albert, H. (1976): Sp. 4677.

(Kapitel 2 und 3) wird ein Verständnis für die Thematik dieser Arbeit geschaffen. Dazu werden zuerst (Kapitel 2) die Grundlagen der leistungsabhängigen Vergütung nähergebracht. Kapitel 3 beschäftigt sich dann mit der institutionellen Organisation des Tennissports. Danach (Kapitel 4) wird die leistungsabhängige Vergütung im Tennis auf theoretischer Basis durchleuchtet. Das Fundament der Untersuchung bilden die aus den Forschungsarbeiten über leistungsabhängige Vergütungssysteme in der Wirtschaft gewonnenen Erkenntnisse. Anschließend (Kapitel 5) wird die Vertragssituation im Tennisleistungssport in ihrer praktischen Umsetzung auf verschiedenen Leistungsebenen dargestellt. Hierfür wurden konkrete Verträge aus der Praxis beschafft und zusätzlich eine Umfrage unter den Teammanagern der Vereine hinsichtlich der Wahl und Ausgestaltung ihrer Vergütungssysteme durchgeführt. Abschließend werden im letzten Kapitel (Kapitel 6) die gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis zusammengefasst und kritisch beurteilt. Anhand der eigenen Konzeption eines leistungsabhängigen Vergütungsmodells soll ein Orientierungsrahmen bzw. Maßnahmenkatalog für die Ausgestaltung eines wirksamen leistungsorientierten Entgeltsystems für Tennisspieler geschaffen werden. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt dabei auf der Darstellung und Untersuchung der Verträge aus der Praxis, die allesamt vertraulich bis strengst geheim sind, (Kapitel 5) und den daraus abgeleiteten Erkenntnissen (Kapitel 6).

2. Grundlagen der leistungsabhängigen Vergütung

2.1. Das Anreizsystem

In der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter einem Anreizsystem die Menge aller von der Unternehmung vereinbarten Zahlungen, die dem Arbeitnehmer von Nutzen sind. Anreize oder synonym Incentives können ganz allgemein als situative Gegebenheiten definiert werden, die sich dazu eignen, die Motivation der Anreiznehmer zu aktivieren.⁸ FRESE definiert in diesem Zusammenhang: „Anreize sind von der Organisation gewährte materielle oder immaterielle Vergütungen für die Bereitschaft einer Person, in einer Organisation als Mitglied einzutreten und nach Annahme der Mitgliedschaft individuelle Beiträge in Form von Zeit, Energie oder anderen Ressourcen zur Realisation des Unternehmensziels zu leisten.“⁹ Diese

⁸ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 10.

⁹ Frese, E. (1980): S. 268.

materiellen und immateriellen Vergütungen sollen das individuelle Leistungsverhalten aufgrund positiver, belohnender Anreize steigern oder aber unter gegebenen Umständen ungewünschtes Verhalten mit negativen, bestrafenden Anreizen unterdrücken.¹⁰ Abbildung I fasst die Begriffsabgrenzung und begriffliche Einordnung des Entgeltsystems zusammen.

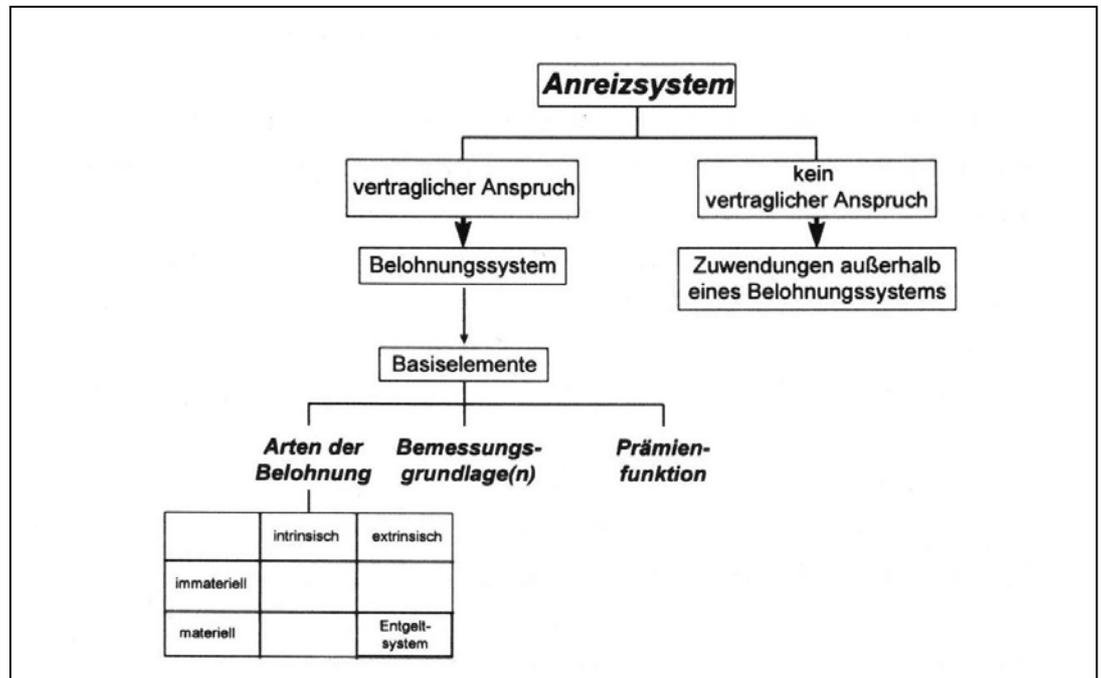


Abbildung I: Begriffsabgrenzung und begriffliche Einordnung des Entgeltsystems¹¹

Die materiellen Anreize sind monetärer Art wie z.B. fixes und variables Gehalt, sachliche und soziale Zusatzleistungen, Weihnachts- sowie Urlaubsgeld. Die nicht-monetären Anreize, somit immateriell, umfassen u.a. sozialen Status, Beförderungen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder einen erweiterten Entscheidungsspielraum innerhalb des Arbeitsplatzes. Weiterhin lassen sich intrinsische und extrinsische Anreize unterscheiden. Intrinsische Anreize liegen in der Arbeitsaufgabe begründet. Sie folgen aus der Situation und Aufgabenstellung und sind um ihrer selbst willen erstrebenswert. Als Beispiele seien u.a. das Kontaktmotiv, das Motiv nach Selbstverwirklichung und nach einer Tätigkeit genannt. Die extrinsischen Anreize hingegen werden vom organisatorischen Umfeld vorgegeben. Sie stellen ein Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung dar wie z.B. die materielle Vergütung. Die variable entgeltliche, und damit gleichbedeutend auch die leistungsorientierte Vergütung eines Mitarbeiters stellt also einen materiellen, extrinsischen und von

¹⁰ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 18.

¹¹ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 13.

Periode zu Periode schwankenden Anreiz dar.¹²

Nimmt man individuelle Bedürfnisstrukturen und die Motivationsstärke der Anreiznehmer als gegeben an, so spielen für die Ausgestaltung eines Anreizsystems insbesondere die Wahl der Bemessungsgrundlage(n) und die Gestaltung der Prämienfunktion eine zentrale Rolle. Die Prämienfunktion spiegelt dabei den formalen Zusammenhang zwischen einer Bezugsgröße und der Höhe der Belohnung wider.¹³

Um die richtige Auswahl der Leistungsanreize festlegen zu können, wäre es wichtig zu wissen, welche Anreize bei den Anreiznehmern welchen Grad der Motivation bzw. Demotivation hervorrufen. Laut einer Umfrage in den 80er Jahren der BERTELSMANN STIFTUNG sowie des BONNER INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT ergab sich eine Vielfalt an unterschiedlichen Reaktionen, die durch die materiellen und immateriellen Anreize hervorgerufen wurden. Die Befragung zeigte aber auch, dass in allen Mitarbeitergruppen der materielle Anreiz in Form von Gehalt eine bedeutende Stellung einnimmt.¹⁴ Deshalb sollten Unternehmen im Rahmen ihrer Personalpolitik versuchen, eine „leistungsfördernde Palette von Motivationsanreizen in Form betrieblicher Leistungen als Gegenleistung für die individuelle Arbeitsleistung anzubieten und damit dem Thema Vergütung einen hohen Stellenwert beizumessen.“¹⁵

2.2. Die Vergütung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel gezeigt wurde, dass dem Thema Vergütung unter den Anreizsystemen ein hoher Stellenwert beigemessen wird, soll nun die Vergütung nähergebracht werden. Dabei werden im Folgenden zum einen die Ziele erwerbswirtschaftlich tätiger Unternehmen und zum anderen die der einzelnen Arbeitnehmer dargestellt.

Ziel eines jeden erwerbswirtschaftlich geführten Unternehmens ist es, durch seine Aktivitäten, nämlich Produktion von Gütern oder Bereitstellung von Dienstleistungen, einen Gewinn zu erzielen. Dabei spielt die Arbeitskraft eine entscheidende Rolle. Zum einen wirkt sie an der Produktion der Güter mit, zum anderen kann sie eine Dienstleistung generieren. Daher beschäftigen Unternehmen

¹² Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 11 und Petersen, Thomas (1988): S. 4-5.

¹³ Vgl. Petersen, Thomas (1989): S. 14-15.

¹⁴ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 19.

¹⁵ Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 19.

Arbeiter. Die Aufgaben, die sie innerhalb der Unternehmung zu bewältigen haben, sind vielfältig und auch unterschiedlich schwierig und damit mehr oder weniger wichtig für das Unternehmen. Je größer der Grad der Verantwortung, der mit der Aufgabe verbunden ist, und je größer der Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens, desto wichtiger und auch wertvoller wird der Arbeiter für das Unternehmen. Die Arbeitskraft bzw. die Leistung wird jedoch von den Mitarbeitern nicht kostenlos zur Verfügung gestellt. Sie hat ihren Preis in Form von Lohn oder Gehalt und möglichen zusätzlichen Leistungen. An dieser Stelle sei auf die Begriffsvielfalt, die sich in der Literatur zur Vergütung wiederfindet, hingewiesen. Vergütung, Entgelt, Bezüge, Einkommen, materielle Leistungen, Festgehalt, Bonus seien u.a. in diesem Zusammenhang genannt.¹⁶

Aus Sicht des Arbeiters stellt sich umgekehrt die Frage, warum er seine Arbeitskraft einem Unternehmen zur Verfügung stellt. Zuerst einmal, um überhaupt leben zu können. In der Bedürfnispyramide von MASLOW stellt dies die Erlangung der Grundbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung und Unterkunft dar. Ergänzt wird dieses Bedürfnis durch Sicherheits- und Schutzbedürfnisse. Dabei handelt es sich um Schutz vor Kündigung oder Lohnminderung. Hinzu kommen soziale Bedürfnisse, Anerkennung durch die Gesellschaft und zuletzt, auf der obersten Stufe der Pyramide, das Bedürfnis nach Selbsterfüllung.¹⁷

Mit dem Verkauf seiner Arbeitskraft bringt der Mensch zunächst einmal seine Leistungsfähigkeit ein. Die Erfüllung der an ihn gestellten Anforderungen einer Tätigkeit hängt von seinem fachlichen Wissen, seinem praktischen Können sowie seinen Fertigkeiten ab. Wie sehr jedoch seine Leistungsfähigkeit ausgeschöpft wird, hängt von der Leistungsbereitschaft ab. Die individuelle Leistungsbereitschaft wiederum wird von vielerlei subjektiven Bedürfnissen beeinträchtigt. Unbestritten ist aber, dass sie von der Arbeitszufriedenheit, und diese wiederum durch Leistungsanreize, stark beeinflusst wird. Der Mensch wird dazu angeregt, den erforderlichen Arbeitseinsatz einzubringen, wenn er für seine Leistung entsprechend entlohnt wird. Diese Anreize, die von der Honorierung des Arbeitseinsatzes ausgehen, führen beim Menschen zu einer Aktivierung von Motiven. In der Summe ergeben sie die individuelle Motivation. Das Bündel der durch Anreize in einem Arbeitsverhältnis aktivierten Motive bildet damit die Arbeitsmotivation.¹⁸

¹⁶ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 14.

¹⁷ Vgl. Maslow (1970).

¹⁸ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 15-17.

2.3. Die leistungsabhängige Vergütung

In den vorigen Abschnitten wurde deutlich, dass der Vergütung in Bezug auf die Motivationswirkung eines Arbeitnehmers große Bedeutung zukommt. Im Folgenden werden die Ziele und Probleme sowie die theoretische Grundlage einer leistungsabhängigen Vergütung erläutert.

2.3.1. Ziele der leistungsabhängigen Vergütung

Einer der wesentlichen Sätze von MASLOW ist, „dass ein befriedigtes Bedürfnis kein Verhaltensmotivator ist. D.h., dass von einem leistungsunabhängigen Gehalt in einer gegebenen Stellung per se kein Anreiz zur Leistung ausgeht; höchstens der, sich eine Stellung mit höherem oder leistungsabhängigem Gehalt sonst wo zu suchen. Damit ist das Thema für leistungsabhängige Entlohnung gestellt: Sie soll zu Leistung motivieren, sie darf jedoch nicht so gering oder in wesentlichen Teilen so unsicher sein, dass die Erfüllung der minimalen Lebenshaltungs- und Sicherheitsbedürfnisse bedroht erscheint und deshalb die Stellung verlassen wird. Dies legt eine Teilung der Bezahlung nahe, in einen leistungsunabhängigen Teil zur Befriedigung der Grundbedürfnisse und einen leistungsabhängigen Teil als Leistungsansporn.“¹⁹ Eine solche Unterteilung folgt jedoch nicht zwangsläufig aus dem Vorherigen. Wenn der Mitarbeiter der Meinung ist, dass seine Leistung zu einem ausreichenden Gehalt führt, so kann die Entlohnung auch auf ausschließlich leistungsabhängiger Basis erfolgen. Umgekehrt kann sie jedoch auch vollständig leistungsunabhängig und somit fix sein, wenn der Arbeitgeber von dem Arbeitseinsatz und der damit verbundenen Leistung des Mitarbeiters überzeugt ist.²⁰

Zusammenfassend kann man sagen, dass die leistungsabhängige Vergütung demnach zwei Zielsetzungen verfolgt: Erstens soll der Arbeitnehmer zu besseren Leistungen motiviert werden. Die Motivation ist dabei abhängig von der Höhe des Grundgehalts und der Schwankungsbreite des variablen Anteils. Untersuchungen zur Anreizwirkung variabler Vergütung haben ergeben, dass eine motivierende Wirkung durch die variable Vergütung erst bei einem Anteil von ca. 8-20 % an der Gesamtvergütung eintritt.²¹

Abbildung II verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Motivation und

¹⁹ Vgl. Petersen, Thomas (1988): S. 39.

²⁰ Vgl. Petersen, Thomas (1988): S. 39-41.

²¹ Vgl. o. V. (2000): S. 40.

Schwankungsbreite des Gehalts.

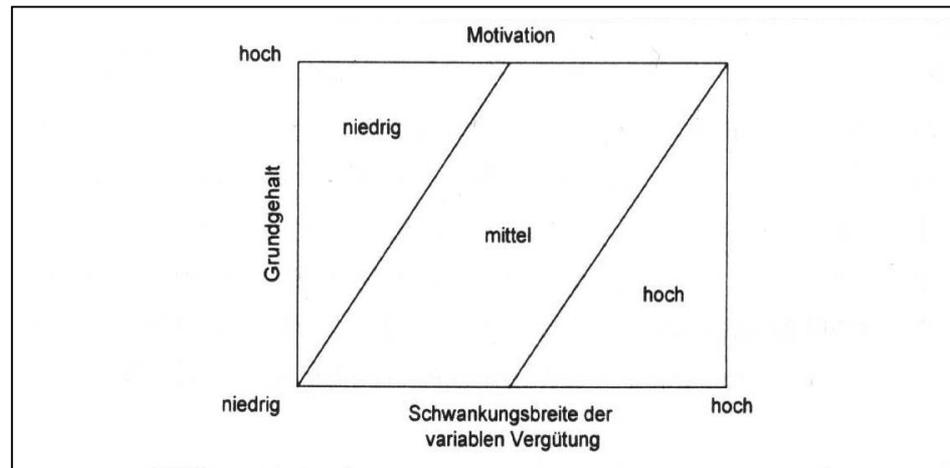


Abbildung II: Motivation des Arbeitnehmers durch die Vergütung²²

Zweitens soll die leistungsabhängige Vergütung an Bezugsgrenzen ansetzen, die eine Zielidentität zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern herbeiführt. Eine KIENBAUM-Studie nennt in diesem Zusammenhang nicht weniger als elf verschiedene Bezugsgrößen für die Entlohnung des Top-Managements von Aktiengesellschaften. Bilanzielle Gewinngrößen weisen dabei mit 71 % die höchste relative Bedeutung auf.²³ Auch auf Mitarbeiterebene lassen sich eine Vielzahl von Bezugsgrößen ausmachen. Genannt seien hier u.a. Verkaufsprovisionen für Verkäufer und Piece Rates für landwirtschaftliche Mitarbeiter. Letztendlich ist es jedoch weniger die Höhe der variablen Vergütung, die laut Literatur Anlass zur Kritik gibt, sondern die Wahl der Bemessungsgrundlage, an der sich die Bonuszahlung orientiert.²⁴

2.3.2. Probleme der leistungsabhängigen Vergütung

Wie bereits angedeutet, liegt das grundlegende Problem einer leistungsabhängigen Vergütung in der Bewertung bzw. im Messen der erbrachten Leistung und damit in der Wahl der Bemessungsgrundlage, an der sich die Vergütung orientiert. Um dies zu veranschaulichen, stellt sich zuallererst die Frage, wie sich Leistung überhaupt definiert.

Leistung = Einsatz, Ergebnis oder Erfolg ?

²² Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 7.

²³ Vgl. Hören, M. v. (1997): S. 6-8.

²⁴ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 4-5.

Es gibt wenig Ausdrücke, die in ähnlich großem Umfang mit unterschiedlichen Inhalten belegt und sehr undifferenziert verwendet werden. Leistung kann einerseits den mitarbeiterspezifischen Ressourceneinsatz, d.h. den subjektiven Arbeitseinsatz, die persönliche Anstrengung, das individuelle Bemühen oder die aufgewendete Energie zur Erfüllung bestimmter Aufgaben oder zur Erreichung bestimmter Ziele bezeichnen. Auf der anderen Seite kann Leistung das quantitative oder qualitative Arbeitsergebnis bedeuten. Anhand der Vergütung eines Spargelstechers sollen die unterschiedlichen Leistungskriterien (Bemessungsgrundlagen) verdeutlicht und damit bestehende Vergütungsmöglichkeiten für diesen aufgezeigt werden.

Würde Leistung im Sinne des Einsatzes verstanden werden, so könnte man den Arbeiter für seinen Arbeitseinsatz, z.B. für die aufgewendete Energie, oder seine Arbeitszeit, gemessen in Stunden, honorieren. Stellt die Bemessungsgrundlage der Vergütung das Ergebnis dar, dann könnte entweder das qualitative Arbeitsergebnis, z.B. 50 gut gestochene Spargel, oder das quantitative Arbeitsergebnis, wie etwa 100 gestochene Spargel in zwei Stunden, belohnt werden. Die letzte Vergütungsmöglichkeit bestünde noch in der Honorierung des Arbeitserfolgs. Dies wäre beispielsweise dadurch möglich, dass man den Spargelstecher relativ zu seiner eigenen früheren Leistung, zu seinem Umfeld oder zum eigenen Leistungsvermögen entlohnen würde.

Im Kontext der leistungsorientierten Vergütung für Wirtschaftsunternehmen gewinnt in der aktuellen Diskussion laut Literatur die Erfolgsorientierung zunehmend an Bedeutung.²⁵ Würde man nur das Ergebnis betrachten, wird argumentiert, so stelle dies ein bewertungsneutrales Resultat dar, welches in der Absolutbetrachtung nur schwarz oder weiß, also positiv oder negativ, sein kann. Der Erfolg hingegen ließe eine relative Beurteilung eines solchen Ergebnisses zu. Nimmt man beispielsweise ein Unternehmen aus der Wirtschaft, das einen Bilanzverlust von 2 Mio. € im Vorjahr erwirtschaftet hat, so ist eine Verbesserung im Folgejahr auf nur noch 1 Mio. € Verlust, absolut gesehen, zwar nach wie vor ein negatives Ergebnis, u.U. könnte es jedoch einen Erfolg darstellen. Gerade aus Sicht derjenigen Mitarbeiter, die ihre Anstrengungen und Arbeitsleistungen zur Erreichung eines weniger starken Verlustes erhöht haben, kann dies gelten. Entscheidend für die Bewertung eines Unternehmensergebnisses ist daher, ob bei einem Soll-Ist-Vergleich die Erwartungen als erfüllt angesehen werden, die in Form von Zielen angestrebt und

²⁵ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 90.

vorgegeben wurden.²⁶

Die vorherigen Abschnitte und Kapitel haben gezeigt, dass von der Vergütung und insbesondere von der leistungsabhängigen Vergütung eine große Anreizwirkung ausgeht. Welche wissenschaftliche Theorie dahinter steht, fasst das folgende Kapitel zusammen.

2.4. Grundlage eines leistungsorientierten Vergütungssystems

2.4.1. Principal-Agent-Theorie

Grundlage eines leistungsorientierten Vergütungssystems ist die Principal-Agent-Theorie. Sie befasst sich mit der Analyse und der optimalen Gestaltung einer Vertragsbeziehung zwischen einem als Prinzipal bezeichneten Individuum (oder einer Gruppe von Individuen) und einem anderen Individuum (oder einer Gruppe von Individuen), dem sogenannten Agenten. In dieser Beziehung delegiert der Prinzipal Entscheidungen bzw. damit verbundene Handlungen an den Agenten, die er selbst nicht in der Lage ist zu treffen bzw. die aufgrund der Fähigkeiten des Agenten von diesem besser getroffen werden können. Bezogen auf eine Kapitalgesellschaft entspricht dies der Übertragung der Führungsgewalt des Unternehmens von den Eignern an ein externes Management. Dies kann u.a. sinnvoll sein, da die Eigner nicht in der Lage wären, ein Unternehmen selbst zu führen und somit die Aufgabe an ein Fremdmanagement mit dem nötigen Know-how übertragen. Sie birgt aber auch Risiken, da beide Vertragsparteien opportunistisch handeln und zu einem gegebenen Zeitpunkt nicht über den gleichen Wissensstand verfügen (asymmetrischen Informationsverteilung). Auch herrscht Unsicherheit über die Verhaltensmerkmale des Kontraktpartners (Verhaltensunsicherheit). Überwiegend ist von einem Informationsvorsprung des Agenten auszugehen, da dieser sowohl seine eigene Leistungsfähigkeit kennt als auch seinen erbrachten Arbeitseinsatz. Für den Prinzipal ist hingegen nur das Resultat der erbrachten Arbeit des Agenten sichtbar und für ihn zu bewerten. Die Beurteilung des Arbeitseinsatzes und der Arbeitsleistung ist mit Unsicherheiten verbunden. Mit der Aufhebung der Annahmen einer symmetrischen Informationsverteilung, des kostenlosen Anschlusses und der kostenlosen Durchsetzung von Verträgen, wird die Welt der reibungslosen Koordinationen der kapitalmarktorientierten neoklassischen Sicht durch die des Neo-

²⁶ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 90.

Institutionalismus ersetzt. Daraus resultieren Fragen nach etwaigen ökonomischen Nachteilen, Fehlallokationen und Wohlfahrtsverlusten ebenso wie Möglichkeiten ihrer Vermeidung durch bestimmte Kooperationsdesigns, Vertrags- und Organisationsgestaltungen.²⁷

Obwohl die Anwendung der Principal-Agent-Theorie auf jegliche Auftrags- bzw. Delegationsbeziehung möglich erscheint, liegt der Forschungsschwerpunkt in der Literatur dennoch in der Untersuchung und Ausformung des Verhältnisses zwischen Anteilseignern in der Rolle der Prinzipalen auf der einen Seite und den Managern als Agenten auf der anderen Seite.²⁸ Im Grunde genommen kann jedoch jedes Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis als Principal-Agent-Beziehung verstanden werden, bei der die Leistung nicht eindeutig an den Fleiß des Arbeitnehmers gekoppelt ist.²⁹ Die allgemeinere Verwendung des Begriffs Principal-Agent soll im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet werden, da sie sich für die Untersuchung der Vertragsgestaltung im Tennissport ebenso eignet wie für die Untersuchung der Vertragsbeziehung in einem Wirtschaftsunternehmen zwischen Manager und Anteilseigner bei einer Aktiengesellschaft oder zwischen einem Vorgesetzten und seinem Angestellten in jeglicher Form von Unternehmung.

Die Principal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit den Problemen der Adverse Selection (hidden information) und des Moral Hazard (hidden action). Darunter versteht man, dass dem Auftragnehmer trotz der Beobachtbarkeit seiner erzielten Handlungsergebnisse die Möglichkeit bleibt, den Auftraggeber über den Umfang und die eingegangenen Risiken sowie sein Verhalten bei der Entscheidung für eine Handlung im Unklaren zu lassen. D.h. dem Auftraggeber ist es u.U. nicht möglich, die wahre Qualität der Leistung seines Vertragspartners im Vorfeld richtig einzuschätzen (market of lemons), und es ist ihm genauso nur schwer möglich, die erbrachte Leistung im Nachhinein auf Arbeitseinsatz und Leistung des Agenten zu bewerten (costly state verification problem). Der Delegierende kann folglich nicht zwischen Entscheidungs- und Verhaltensrisiko unterscheiden, die beide das Handlungsergebnis beeinflussen.³⁰ „Pech und Fleiß im Extrem bewirken das Gleiche wie Müßiggang in Verbindung mit Glück.“³¹

²⁷ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 19.

²⁸ Vgl. Elschen, R (1991): S. 1010.

²⁹ Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas/Pfingsten, Andreas/Weber, Martin (2000): S. 102.

³⁰ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 20–25.

³¹ Ferstl, Jürgen (2000): S. 21.

2.4.2. Motivationsgrundlage einer leistungsorientierten Vergütung

Die Divergenz zwischen den individuellen Zielsetzungen der Eigentümer und der Manager, ebenso wie die eines jeden Angestelltenverhältnisses, ist die Grundlage der Principal-Agent-Theorie. Die mit der Geschäftsführung beauftragten Manager handeln innerhalb ihres diskreditionären Handlungsspielraums unter Ausnutzung ihrer Informationsvorteile opportunistisch. Die daraus resultierenden Wohlfahrtsverluste lassen sich entweder über erweiterte Kontrollmaßnahmen (monitoring), wie die Einführung eines Aufsichtsrates zur Überwachung des Vorstandes, oder eine zielorientierte Anreizsetzung, z.B. über eine Gewinnbeteiligung des Managements am Unternehmenserfolg, begrenzen. Beide Alternativen verursachen allerdings Kosten, wie die Kosten für die Überwachung des Vorstandes in Form von Gehältern für die Aufsichtsratsmitglieder oder Kosten für die Ausgestaltung eines Anreizsystems (agency costs). Innerhalb der Principal-Agent-Theorie werden beide Lösungsansätze als gleichwertig angesehen. Aus Sicht der Verhaltenswissenschaft rufen Kontrollen auf die intrinsischen Motive der Kontrollierten kontraproduktive Reaktionen hervor. Hingegen kann eine motivkongruente Anreizgestaltung zur Steuerung des Leistungsverhaltens der Anreiznehmer beitragen und deren Leistungsbereitschaft anregen.³² Entgeltsysteme, die darauf ausgelegt sind, eine starke Beteiligung am Leistungserfolg zu ermöglichen, wird damit, wie bereits gesagt, ein erhebliches Motivationspotential zugebilligt.³³

2.4.3. Unvollständigkeit von Verträgen

Um das Motivationspotential des Agenten abzurufen, sich im Interesse des Prinzipalen zu verhalten, werden Verträge geschlossen, die die unterschiedlichen Rollen der beiden Wirtschaftssubjekte innerhalb einer Unternehmung genau festlegen. Die Vertragsbeziehung zwischen den Parteien regelt die Aufgabenverteilung, die damit verbundene Entlohnung und die vom Prinzipal gewünschte Zielerreichung. Ziel dieses Vertrages ist es, den Agenten mit Hilfe einer leistungsabhängigen Entlohnung einen Anreiz zu geben, die Leistungen und den Arbeitsinsatz in die vom Prinzipal gewünschte Richtung zu lenken. Es soll ein direkter Bezug zwischen der erbrachten Leistung und der Entlohnung des Mitarbeiters bzw.

³² Vgl. Schanz, G. (1991): S. 8 und 12.

³³ Vgl. Maslow, A. H. (1970) und Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1967).

den Unternehmenszielen hergestellt werden. Die Probleme, die sich daraus ergeben, sind, dass nicht alle Details einer solchen Vertragsbeziehung in einem Vertrag abgedeckt werden können. Verträge sind unvollständig. Wären sie hingegen vollständig, so wäre das Motivationsproblem vollends gelöst, da jede Vertragspartei in jeder möglichen Situation wüsste, was zu tun wäre. Fehlverhalten wäre damit ausgeschlossen.³⁴ Warum aber sind Verträge unvollständig? Innerhalb des Vertrages können nicht alle Eventualitäten abgedeckt werden, die möglicherweise das Vertragsverhältnis beeinflussen könnten, bzw. es ist bei Abschluss des Vertrages nicht möglich, alle Umwelteinflüsse zu überschauen, die eventuell eintreten könnten und dadurch das Vertragsverhältnis im Nachhinein beeinträchtigen würden. Ein weiterer Aspekt für die Unvollkommenheit von Verträgen ist die kostspielige Erwägung dieser Eventualitäten und die Ausgestaltung des Vertrages an sich (Transaktions- bzw. Vertragskosten). Außerdem stellt die Unvollkommenheit der Ausdrucksweise der Sprache, die Spielraum zu juristischen Auslegungen lässt, einen weiteren Faktor für die Unvollständigkeit dar. Die bestehenden Unsicherheiten über Eventualitäten, die unvollkommene Ausdrucksweise der Sprache, private Information eines Vertragspartners, die Gefahr der Adverse Selection und des Moral Hazard, werfen natürlich sofort die Frage nach einer Risikoverteilung auf. Wer soll das bestehende Risiko übernehmen bzw. wie soll es auf die Individuen aufgeteilt werden?³⁵

Welchen weiteren Anforderungen ein Vergütungssystem neben der Risikoaufteilung auf die Individuen noch genügen sollte, wird im nächsten Abschnitt beschrieben. Dazu werden die in der Literatur am häufigsten anzutreffenden Anforderungen, denen die Vergütung entsprechen sollte, ermittelt. Die daraus gewonnenen Vergütungsgrundsätze sind allgemein gehalten, damit sie unabhängig von der Art der Unternehmung und damit möglichst allgemeingültig sind.

2.5. Vergütungsgrundsätze für ein leistungsorientiertes Vergütungssystem

Die Untersuchung der Vergütungssysteme aus der Praxis (Kapitel 5) und die der eigenen Konzeption eines Entgeltsystems zur leistungsabhängigen Vergütung von Tennisspielern (Kapitel 6) setzt die Vorgabe von Anforderungen voraus, die, falls sie zutreffen, die Funktionserfüllung eines Vergütungssystems sicherstellen sollen. Die Fülle denkbarer Maßstäbe, die dabei an ein Anreiz- bzw. Vergütungssystem angelegt

³⁴ Vgl. Petersen, Thomas (1998): S. 26-30.

³⁵ Vgl. Milgrom, Paul/Roberts, John (1992): S. 135-139.

werden können, lässt bereits erahnen, dass es wohl nicht möglich ist, allen Forderungen gleichzeitig und mit gleicher Intensität gerecht zu werden. Es gilt Prioritäten durch Auswahl- oder Gewichtungsprozesse zu setzen.³⁶

Die **Leistungsorientierung** eines Vergütungssystems garantiert eine adäquate Berücksichtigung der Leistungsergebnisse, des Leistungsverhaltens, d.h. des Zustandekommens des Ergebnisses sowie der Leistungsbedingungen in Form von externen Effekten (Umwelteinflüssen).³⁷ WINTER unterscheidet zwischen beeinflussbaren Leistungsbedingungen, die sich aus dem Leistungsverhalten ergeben, und nicht beeinflussbaren Umwelteinflüssen. Er stellt folgenden mathematischen Zusammenhang zwischen Umwelteinfluss, Leistungsverhalten und Leistungsergebnis auf:³⁸

$$\text{Umwelteinfluss} + \text{Leistungsverhalten} = \text{Leistungsergebnis}$$

Mit der Forderung nach Leistungsorientierung geht die Forderung nach **Gerechtigkeit** der Entlohnung einher. GUTHOF unterscheidet dabei zwischen interner und externer Gerechtigkeit sowie der Gerechtigkeit bezüglich des Unternehmenserfolges.³⁹ Unter interner Gerechtigkeit eines Anreizsystems versteht er die Tatsache, dass die Entlohnung den Anforderungen, der Leistung (Leistungsgerechtigkeit) und der sozialen Situation des Betroffenen entspricht. Externe Gerechtigkeit impliziert eine marktgerechte Entlohnung. Sie hat zwei Ziele zur Grundlage: Zum einen erleichtert sie das Anwerben von qualifiziertem Personal, zum anderen verhindert sie das Abwandern von Personal aufgrund einer nicht-marktgerechten Entlohnung. Die Gerechtigkeit bezüglich des Unternehmenserfolges bezieht sich auf die Anpassung der Entlohnung entsprechend der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.⁴⁰

Eine absolute Gerechtigkeit wird es jedoch nie geben. Es ist notwendig, die Vergütung an objektiv messbaren Kriterien auszumachen. Subjektive Beurteilungskriterien können dazu führen, dass es zur Benachteiligung einzelner Mitarbeiter kommt. Dies wiederum kann ein Ungerechtigkeitsempfinden bei den jeweils betroffenen Mitarbeitern hervorrufen, auch wenn es nur ihrer subjektiven Wahrnehmung

³⁶ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 27.

³⁷ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 28.

³⁸ Vgl. Winter (1996): S. 76.

³⁹ Vgl. Guthof, P. (1994): S. 37ff.

⁴⁰ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 28.

entspricht.⁴¹ Das Ungerechtigkeitsempfinden kann dazu führen, dass das Vergütungssystem von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wird. Das Vergütungssystem muss somit nachvollziehbare Entscheidungskriterien enthalten. Nur dann wird es auf Akzeptanz bei den Betroffenen stoßen.⁴²

Flexibilität im Kontext von Anreizsystemen ist gleichbedeutend mit der Fähigkeit der Anpassung des Belohnungsmechanismus an verschiedene Ziele und an deren Veränderung im Zeitablauf. Kennzeichnend für ein flexibles Anreizsystem ist, dass es in der Lage ist, verschiedene unternehmerische Zielsetzungen durch Berücksichtigung der Besonderheiten ihrer organisatorischen Einheiten zu unterstützen. Flexibilität ist notwendig, da sich nicht jedes Unternehmensziel, wie z.B. die Unternehmenswertsteigerung, für alle Mitarbeiter jeglicher Hierarchiestufen als Bemessungsgrundlage eignet.⁴³

Der Flexibilität eines Anreizsystems grundsätzlich entgegenwirkend ist die Forderung nach **Individualisierung**, im Sinne des Eingehens auf die unterschiedlichen Bedürfnisprofile der Anreiznehmer. Die verschiedenen Anreizvariablen wirken auf die einzelnen Anreizempfänger unterschiedlich und rufen differenzierte Reaktionen hervor. Dies hängt mit den verschiedenen Anspruchsniveaus und Motivstrukturen von Individuen zusammen. Jedes Individuum nimmt die Anreize unterschiedlich wahr. Der Anreizwert hängt von der subjektiven Beurteilung des einzelnen ab. Deshalb sollte versucht werden, die individuellen Präferenzen zu berücksichtigen.⁴⁴

Ein Vergütungssystem kann jedoch nicht allen individuellen Bedürfnissen nachkommen. Grundbedürfnisse wie Nahrung und Kleidung sind durch den monetären Charakter von Vergütungssystemen leicht abzudecken. Sicherheits- und Schutzbedürfnisse hingegen können in der Gestaltung der sonstigen Arbeitsbedingungen in den jeweiligen Paragraphen der Verträge geregelt werden, nicht jedoch im Rahmen der Vergütung.⁴⁵

Es ist also nicht möglich, den individuellen Präferenzen eines jeden Mitarbeiters nachzukommen. Dies hätte nämlich zur Folge, dass die Anzahl der Vergütungsgruppen im Extremfall nahezu der Anzahl der Mitarbeiter entsprechen würde. Deswegen sollte sich das Vergütungssystem auf eine praktikable Anzahl von Vergütungsgruppen festlegen. Die Anzahl der Vergütungsgruppen sollte sowohl in

⁴¹ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 23.

⁴² Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 25.

⁴³ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 29.

⁴⁴ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 30.

⁴⁵ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 24-25.

ihrem Inhalt als auch in ihrer Relation zueinander „stimmig“ sein.⁴⁶

Die **Transparenz** und **Einfachheit** eines Anreizsystems fördert „die individuelle Durchschaubarkeit und Verständlichkeit des Anreizsystems.“⁴⁷ Um den gewünschten Motivationszweck auch wirklich herbeizuführen, muss ein deutlich erkennbarer Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung bestehen. Es muss also eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung zwischen Leistung und Anreiz sowohl ex-ante als auch ex-post zu erkennen sein.⁴⁸ Ein transparentes und einfaches Anreizsystem fördert ebenso die Akzeptanz bei den Anreiznehmern.

Als Leitmaxime für ein Anreizsystem gilt die Forderung nach **Wirtschaftlichkeit**. Ein Anreizsystem sollte ökonomisch effizient sein, d.h. dass „zur Erzielung eines bestimmten Ergebnisses, zur Erreichung eines bestimmten Ziels, diejenige Handlungsalternative (Maßnahme) zu ergreifen ist, die mit geringstem Mitteleinsatz verbunden ist, oder dass bei gegebenem Mitteleinsatz diejenige Handlungsalternative zu wählen ist, die zum bestmöglichen Ergebnis, zu einem möglichst großen Erfolg führt.“⁴⁹

Der Prämisse der **Dualität** folgend sollte ein Anreizsystem sowohl strategische als auch operative Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigen. Diese wirken jedoch oft diametral zueinander. Bezüglich der Ressourcen zum gegenwärtigen Zeitpunkt stehen kurz- und langfristige Ziele in ständiger gegenseitiger Konkurrenz. Die Gewichtung operativer und strategischer Zielgrößen im Anreizsystem ist aus diesem Grund stark subjektiv festgelegt. Grundsätzlich tendieren die Anreiznehmer dazu, den Schwerpunkt ihrer Bemühungen auf die Erfüllung operativer Ziele zu legen, da diese in Kürze eine Belohnung versprechen. Deshalb sollte von Seiten der Anreizgeber versucht werden, die möglichen Nachteile des Anreizes zur Erfüllung operativer Ziele durch die Aufnahme strategischer Anreize zu beheben.⁵⁰

Die **Risikoreduktion** fordert den Ausschluss von zufälligen Schwankungen der Leistungsbemessungsgröße, nämlich um den Teil, der nicht vom Anreiznehmer verursacht wurde. Bezugnehmend auf die Forderung nach Leistungsorientierung bedeutet dies eine Bereinigung des Leistungsergebnisses um die Umwelteinflüsse. D.h. nur das Leistungsverhalten des Anreiznehmers ist relevant und sollte dementsprechend unabhängig bewertet werden. Dies erweist sich jedoch in vielen

⁴⁶ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 28.

⁴⁷ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 31.

⁴⁸ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 31.

⁴⁹ Ferstl, Jürgen (2000): S. 32.

⁵⁰ Vgl. Vgl. Winter, S. (1996): S. 80–92.

Fällen als äußerst problematisch, da es nicht immer möglich ist, den externen Effekt zu ermitteln bzw. dessen Einfluss auf das Leistungsergebnis. Für das Eingehen von Risiko wird der Anreiznehmer deshalb eine Risikoprämie einfordern. Diese Prämie wird wiederum zum einen von der Höhe des einzugehenden Risikos abhängen, zum anderen vom Grad der Risikoaversion des Individuums. Je mehr das Individuum Risiko scheut und je höher das einzugehende Risiko, das mit der Arbeitsaufgabe verbunden ist, desto höher wird auch die geforderte Risikoprämie ausfallen. Deshalb kommt im Rahmen der Forderung nach Risikoreduktion der Forderung nach Individualität eine erhöhte Aufmerksamkeit zu.⁵¹ Abbildung III zeigt den Trade-off zwischen Anreizwirkung und geforderter Risikoprämie durch die variable Vergütung.

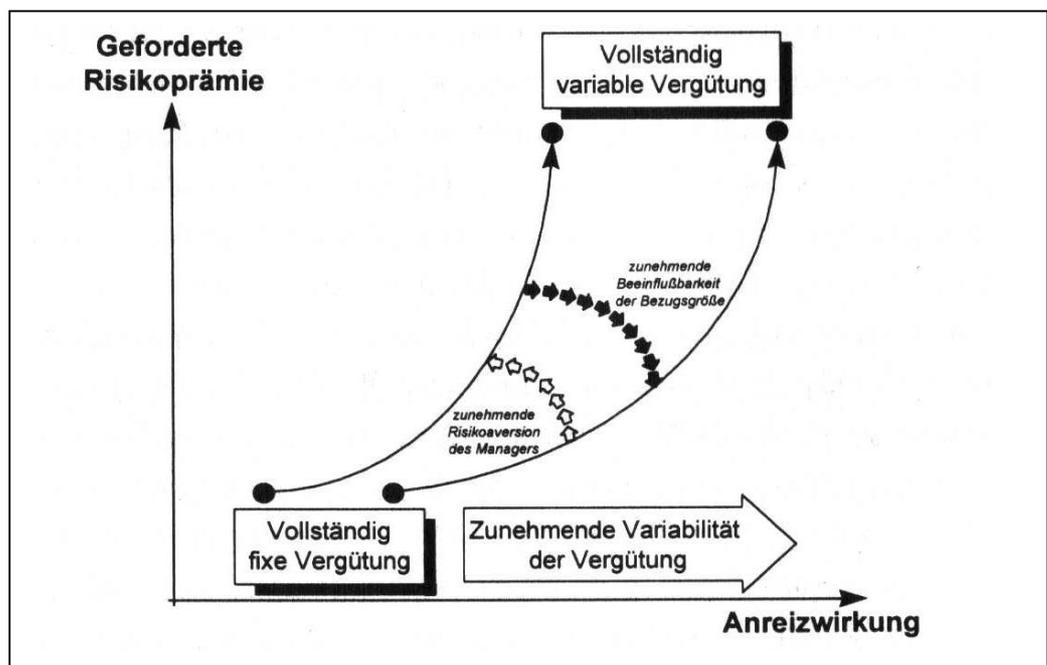


Abbildung III: Trade-off zwischen Anreizwirkung und Risikoprämie⁵²

Das Hauptziel des Anreizsystems liegt jedoch im Ausgleich der unterschiedlichen Interessen und Ziele von Prinzipalen und Agenten (**Anreizkompatibilität**). Es gilt ausschließlich Leistungen zu vergüten, die im Interesse des Anreizgebers stehen. „Eine Belohnungsform ist dann anreizkompatibel, wenn der Entscheidungsträger den Erwartungswert des Nutzen seiner Belohnung nur dann verbessern kann, wenn er so agiert, dass auch der Nutzen des Nettoerfolges der Instanz steigt.“⁵³ Anreizkompatible Vergütungssysteme setzen zum einen die

⁵¹ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 32–34.

⁵² Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 34.

⁵³ Laux, H. (1989): S. 562.

Messbarkeit der von den Prinzipalen festgelegten Zielvariablen voraus, zum anderen muss die Beeinflussbarkeit durch die Agenten gewährleistet sein.⁵⁴ Außerdem muss die variable Vergütung in einer angemessenen Relation zur festen Grundvergütung stehen. Nur so kann eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft im Sinne der Motivation hervorgerufen werden.⁵⁵

Ein anforderungs- und leistungsorientiertes Vergütungssystem berücksichtigt zusätzlich die individuellen Anforderungen der geleisteten Arbeit. Dies kann z.B. im Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit oder in der mit der Tätigkeit verbundenen Verantwortung liegen. Leistung muss sich aus Sicht des Arbeiters lohnen, eine Mehrleistung muss entsprechend honoriert werden. Ebenso verhält es sich mit einer Erweiterung der Verantwortung einer Arbeitsaufgabe. Eine Zunahme der Verantwortung bei gleichbleibender Arbeitsanstellung sollte ebenfalls mit einer höheren Gegenleistung von Seiten des Anreizgebers bedacht werden.⁵⁶

Sämtliche in Kapitel 5 zu diskutierende Praxisbeispiele zur leistungsabhängigen Vergütung von Tennisspielern sowie die selbst entwickelte Konzeption eines Vergütungssystems sollen jeweils an der Erfüllung der Anforderungen an ein Anreizsystem gemessen und beurteilt werden. Dadurch soll eine abschließende Beurteilung der Funktionserfüllung eines solchen Systems sowie die Vergleichbarkeit der verschiedenen Vergütungssysteme ermöglicht werden. Der Grad der Erfüllung wird mit den Kategorien hoch, mittel und niedrig bewertet. Abbildung IV zeigt den Erfüllungsgrad des Anforderungskatalogs der Vergütung über Stock Options als ein mögliches Beispiel auf.

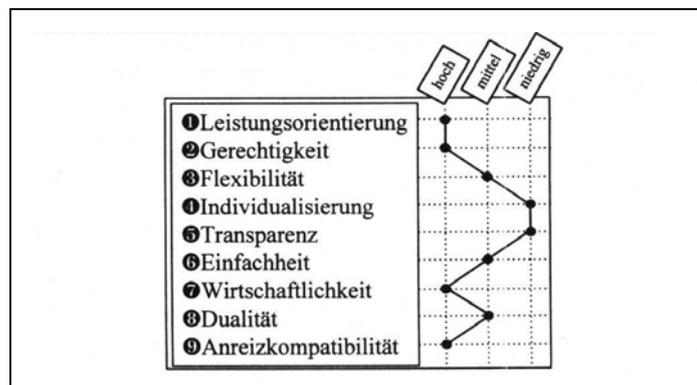


Abbildung IV: Erfüllungsgrad des Anforderungskatalogs (Stock Options)⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 35-36.

⁵⁵ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 26-27.

⁵⁶ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 27.

⁵⁷ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 37.

3. Institutionelle Grundlagen des Tennissports

Im Folgenden wird ein Überblick über Wettbewerbsformen und Institutionen im Tennis gegeben, um ein Grundverständnis einerseits für die Organisation dieses Sports und andererseits für die unterschiedlichen Funktionen und Interessen von Vereinen, Verbänden und Spielern zu ermöglichen.

3.1. Wettbewerbsformen

Beim Tennissport wird zwischen Turnier- und Mannschaftstennis unterschieden, Letzteres wiederum lässt sich in Wettbewerbe auf nationaler und internationaler Ebene unterteilen. Für die drei Wettbewerbe haben Sieg und Niederlage jeweils unterschiedliche Bedeutungen.

Allgemein bekannt ist das Turniertennis, auf dem die Spieler um Ranglistenpunkte und Preisgelder wetteifern. Gespielt wird in einem K.o.-System, d.h. der Verlierer scheidet aus dem Turnier aus, der Gewinner zieht in die nächste Runde ein. Somit halbiert sich das Teilnehmerfeld von Runde zu Runde und am Ende bleibt der Gewinner des Turniers übrig. Dieser Turniermodus, bei dem jeder Spieler für sich selbst spielt, reicht von Jugendnachwuchsturnieren auf lokaler Ebene wie Bezirksmeisterschaften bis hin zu Weltranglistenturnieren auf höchstem Niveau z.B. bei den All-England-Championships in Wimbledon. Das Startfeld umfasst je nach Turnier 32 bis maximal 128 Teilnehmer, unter Umständen ist noch eine Qualifikation vorgeschaltet. Melden sich mehr Spieler für das Turnier an, als Plätze vorhanden sind, so ist die Grundlage der Startberechtigung die Ranglistenposition. Gespielt wird in den meisten Fällen über Zwei-Gewinnsätze; auf den vier größten Herrenveranstaltungen der Welt, den Grand-Slam-Turnieren, sogar über Drei-Gewinnsätze. D.h. bei einem Spiel über Zwei-Gewinnsätze ist ein 6:0, 6:0 der deutlichste, ein 6:4, 4:6, 6:4 ein denkbar knapper Sieg.

Ziel eines Spielers ist es, möglichst viel Preisgeld und Ranglistenpunkte zu erzielen. Ein Sieg bedeutet das Weiterkommen in die nächste Runde und damit auf jeden Fall mehr Preisgeld, auf internationaler Ebene auch mehr Ranglistenpunkte und damit eine Steigerung des Marktwertes des Spielers. Auf nationaler Ebene werden die Ranglistenpunkte nicht für das Erreichen der nächsten Runde vergeben, sondern sie sind an die Spielstärke des Gegners gekoppelt. Ein Sieg gegen einen Spieler mit der deutschen Herrenrangliste 100 in der ersten Runde eines Turniers ist

punktemäßig genauso viel wert wie in einem Finale, jedoch viel weniger als ein Sieg gegen die Nummer 20 der deutschen Herrenrangliste.

Analog zu den Einzelturnieren gibt es auch Doppel und Mixed Turniere, die genauso in einem K.o.-System ausgetragen werden. Auf sie soll hier nicht weiter eingegangen werden, da sie für diese Arbeit keine Rolle spielen.

Tennis kann aber auch eine Mannschaftssportart sein. Auf internationaler Ebene stellen der Federation Cup bei den Damen und der Davis Cup bei den Herren die höchsten Titelkämpfe dar, auf nationaler Ebene die 1. Tennis-Bundesliga. International treten dabei die Mannschaften der einzelnen Nationen gegeneinander an, wobei vier Einzel und ein Doppel ausgespielt werden. Jedes Team hat eine Nummer Eins und eine Nummer Zwei. An einem Tag spielen Eins gegen Eins und Zwei gegen Zwei. Am zweiten Tag wird ein Doppel ausgetragen und am dritten und letzten Tag werden die Einzel über Kreuz gespielt. Das Doppel muss nicht zwangsläufig von den gleichen Spielern bestritten werden, die auch im Einzel zum Einsatz kommen. Der Teamchef darf einen Kader von bis zu fünf Spielern nominieren. Entscheidend für die Position im Einzel bzw. innerhalb des Teams ist die aktuelle Weltranglistenposition. Gespielt wird auch hier in einem K.o.-Modus, so dass am Ende ein Team als Gewinner des Federation bzw. Davis Cups feststeht. Die Verlierer der ersten Runden spielen eine Abstiegsrunde um den Verbleib in der Weltgruppe aus.

Bei den nationalen Mannschaftswettbewerben treffen Vereine in unterschiedlichen Leistungsklassen von der Bezirksklasse bis hin zur Bundesliga aufeinander. Ausgespielt werden dabei sechs Einzel und drei Doppel. In der ersten Runde spielen die Einzelpositionen 2, 4, 6 gegeneinander, in der zweiten Runde die Nummer 1, 3, 5, und in der dritten und letzten Runde werden die drei Doppel ausgetragen. Die Position innerhalb der Mannschaft richtet sich dabei nach der Rangliste, die Nummer Eins ist also der jeweils ranglistenbestplatzierte Spieler in der Mannschaft. Die Position der Doppel berechnet sich aus der Summe der Positionen der Einzelspieler. Anhand einer möglichen Aufstellungskonstellation soll dies verdeutlichen werden: Nummer 2 und 3 (Summe 5) spielen in diesem Fall das erste Doppel, Nummer 1 und 5 (Summe 6) das zweite und Nummer 4 und 6 (Summe 10) das dritte Doppel. Die Mannschaft, die verliert, scheidet nicht wie beim Davis Cup aus dem Mannschaftswettbewerb aus, vielmehr wird hier nach dem Prinzip „jeder gegen jeden“ in Tabellenform gespielt, allerdings ohne die z.B. im Fußball übliche Rückrunde. Die besten bzw. die schlechtesten Mannschaften einer Mannschaftsrunde

steigen entweder direkt auf bzw. ab oder aber sie ermitteln in einer Auf- bzw. Abstiegsrunde die jeweiligen Auf- und Absteiger.

Wie bei den Einzelturnieren ist auch hier Ziel eines jeden Spielers sein Sieg, der ihm, wie auch auf den Einzelturnieren, Punkte für die Rangliste einbringt, Siege in den Doppeln bringen ihm hingegen keine Ranglistenpunkte. Im Endeffekt ist jedoch das Endergebnis, also Sieg oder Niederlage der Mannschaft, entscheidend. Beim Federation und Davis Cup (vier Punkte für vier Einzel, ein Punkt für das Doppel) ist man mit einem 3:2 Sieg genauso weitergekommen wie mit einem glatten 5:0. Bei einem Bundesligaspiel (sechs Punkte aus den sechs Einzeln, drei Punkte aus den drei Doppeln) bringt ein knapper 5:4 Erfolg genauso zwei Punkte für die Tabelle wie ein glatter 9:0 Sieg.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Vergütung von Spielern in Mannschaftswettbewerben. Die Schwierigkeit dabei ist offensichtlich: Relevant ist letztendlich nur der Sieg der Mannschaft; dazu trägt jedoch jeder Spieler durch seinen individuellen Erfolg in den jeweiligen Einzeln und Doppeln bei, d.h. jeder Spieler hat anteilmäßig einen Einfluss auf das Mannschaftsergebnis, und zwar gleichermaßen. Vereine und Verbände engagieren dafür Spieler und bezahlen sie für ihren Einsatz, um auf sportlicher und damit verbunden auch auf wirtschaftlicher Ebene erfolgreich zu sein. Welche Personen dabei welche Funktionen innerhalb der jeweiligen Institution übernehmen, welche Motive und Anreize sie haben und welche Ziele sie verfolgen, wird im kommenden Abschnitt erläutert.

3.2. Institutionen

Die Institutionen im deutschen Tennis sind zum einen Vereine und zum anderen die Verbände. Die Struktur ist jeweils ähnlich. Die Vereine bestehen aus Mitgliedern (Einzelpersonen), die einen Vorstand wählen. Die Vereine eines Bundeslandes sind wiederum die Mitglieder des entsprechenden Landesverbandes und wählen dessen Präsidium. Die Landesverbände bilden dann in ihrer Gesamtheit den Deutschen Tennis Bund und wählen dessen Präsidium.

Die handelnden Personen eines Tennisvereins, die für diese Arbeit von Bedeutung sind, sind Mitglieder, Vorstand und bezahlte Spieler. Die Mitglieder entsprechen den Aktionären einer Kapitalgesellschaft, der von den Mitgliedern gewählte, meist ehrenamtlich tätige Vorstand entspricht wiederum dem Management in einem Wirtschaftsunternehmen. Bezogen auf die Principal-Agent-Theorie sind

also die Mitglieder die Prinzipale, der Vorstand handelt in ihrem Auftrag als Agent. Der Vorstand ist hingegen in der breiter ausgelegten Vorstellung der Theorie der Prinzipal gegenüber den bezahlten Spielern und Trainern, die mit gehobenen Angestellten (Agenten) gleichzusetzen sind. Der Spieler besitzt keinerlei Entscheidungs- und Leitungsbefugnisse innerhalb des Vereins. Er vertritt den Verein nur in sportlicher und damit verbunden auch in wirtschaftlicher Hinsicht durch seinen sportlichen Einsatz und sein Auftreten als Repräsentant des Vereins.

Der handelnde Personenkreis und die Ziele der einzelnen Akteure des Deutschen Tennis Bundes unterscheiden sich nur geringfügig von denen eines Tennisvereins. Aktionäre bzw. Prinzipale sind die Landesverbände, Tennisvereine, die tennisspielende Bevölkerung und im weitesten Sinne sogar die am Tennis interessierte Bevölkerung. Der Verband möchte der nicht-tennisspielenden Bevölkerung attraktiven Sport durch Großereignisse wie Davis Cup oder das Turnier am Hamburger Rothenbaum zur Unterhaltung bieten. Dem spielenden Anteil möchte er zusätzlich dazu die Rahmenbedingungen zur Ausübung ihres Sports ermöglichen. Dies sind z.B. der Aufbau von Vereinen, die Schaffung von Leistungszentren zur Förderung der Nachwuchstalente oder aber Turnierveranstaltungen von Jugendturnieren auf regionaler Ebene über Deutsche Meisterschaften bis hin zu Großveranstaltungen für den Profispieler. Die Vorstandsmitglieder, die die Interessen der Aktionäre vertreten, sind in diesem Fall die Funktionäre, also Agenten. Diese sind so gut wie alle ehrenamtlich tätig. Die Angestellten sind Sekretärinnen, Verbandstrainer sowie Nachwuchs- und Spitzenspieler, wiederum Agenten in der Beziehung zu den Funktionären. Dabei verfolgen die unterschiedlichen Personen verschiedene Ziele. Dies soll im Folgenden sowohl auf Vereins- als auch auf Verbandsebene dargestellt werden.

Ziel eines Tennisvereins ist es, seinen Kunden und damit den Mitgliedern eine Dienstleistung anzubieten. Sie stellen ihnen Plätze zur Ausübung des Sports zur Verfügung, bieten Training bei ausgebildeten Trainern an, ermöglichen die Teilnahme an Mannschaftsspielen in unterschiedlichsten Leistungs- und Altersklassen, und sie bieten ihnen gesellschaftliche Veranstaltungen. Zu diesen Veranstaltungen zählen u.a. Feiern wie Weihnachtsfeiern, Gemeinschaftstreffen wie Lauffreie oder aber die Unterhaltung durch Leistungs- bzw. Spitzensport. Um ihren Mitgliedern Letzteres zu ermöglichen, beschäftigen die Vereine je nach Leistungsklasse mehr oder minder professionelle Spieler. Es gilt, den Vereinsmitgliedern attraktiven Sport zu bieten, dadurch das Interesse von Zuschauern und damit

potentiellen Mitgliedern zu wecken, Sponsoren und auch Nachwuchstalente zu gewinnen, kurzum die Attraktivität und somit den wirtschaftlichen Erfolg des Vereins zu sichern und gegebenenfalls zu steigern.

Das Ziel des Verbandes ist es, seinen Mitgliedern erfolgreiches Tennis auf Weltklasseniveau zu bieten, gut besetzte Deutsche Meisterschaften zu veranstalten, Vereine durch Fördergelder zu unterstützen, das Ansehen des Tennissports in der Bevölkerung und auch in der ganzen Welt zu vergrößern, eine gute Nachwuchsarbeit durch Leistungszentren mit qualifizierten Trainern zu leisten und mit den Nationalmannschaften auf sportlicher Ebene erfolgreich zu sein. Natürlich stehen auch wie im Falle der Vereine wirtschaftliche Gesichtspunkte mit im Vordergrund.

Der bezahlte Leistungsspieler – nicht der Freizeittennisspieler! – kann als Arbeitnehmer gesehen werden, der seine Arbeitskraft möglichst teuer verkaufen will. Seine Motive sind wie die eines jeden Arbeitnehmers die Befriedigung seiner Grundbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung und Wohnung. Darüber hinaus hat er noch eine Vielzahl intrinsischer Motive, z.B. den Ehrgeiz, gewinnen zu wollen, Ranglistenpunkte zu erzielen, sich Karrieremöglichkeiten sowohl während seiner sportlichen Laufbahn als auch für die Zeit danach zu eröffnen, sowie Prestige und soziale Anerkennung zu erhalten. Im Vergleich zum Arbeitnehmer eines Wirtschaftsunternehmens sind die intrinsischen Motive für einen Sportler sicher stärker ausgeprägt, da die Wettkampfatmosphäre ihn allein schon motiviert, seine Leistung in Form seiner Spielergebnisse jederzeit und für jeden beobachtbar ist und da ein Sich-Nicht-Anstrengen immer sofort eine persönliche Niederlage bedeutet. Dennoch kommt der materiellen Entlohnung im Tennis eine erhebliche Motivationswirkung zu: Zum einen kann Geld höhere Bedürfnisse wie Anerkennung und sozialen Status befriedigen, zum anderen hat der Spieler, im Gegensatz zum Profifußballer, die Kosten für Training und Reisen selbst zu tragen, was bei einem in die internationale Turnierszene einsteigenden jugendlichen Nachwuchsspieler leicht an die 30.000 € im Jahr bedeutet.

Durch die Divergenz der Interessen und durch den unterschiedlichen Grad der Risikoneigung von Managern und Funktionären einerseits und Spielern andererseits treten Reibungsverluste auf. Der Spieler ist bestrebt seinen persönlichen Nutzen zu maximieren, d.h. möglichst viel zu verdienen und dabei nur ein geringes finanzielles Risiko für seine Leistung aufgrund mangelnder Diversifikationsmöglichkeiten tragen zu müssen. Der Verein hingegen versucht seine Ausgaben in Form der Vergütung möglichst effizient einzusetzen und ist dabei eher bereit ein höheres Risiko

einzugehen, da sich ihm durch die Vergütung mehrerer Spieler Diversifikationsmöglichkeiten eröffnen. Bietet man dem Spieler kein leistungsorientiertes Anreizsystem, so ist er nicht am Vereins- bzw. Verbandswohl interessiert. Der Tabellenplatz seines Vereins z.B. ist für ihn dann unerheblich. Auch rückläufige Mitgliederzahlen und gesunkenes Zuschauerinteresse am Tennisleistungssport berühren ihn höchstens indirekt. Für den Verein und den Verband stehen aber gerade auch diese Ziele neben dem sportlichen Erfolg im Vordergrund. Nimmt man den sportlichen Erfolg, so kommt es auch hier wieder zu einem weiteren Interessenkonflikt. Für den einzelnen Spieler steht natürlich der individuelle Erfolg im Vordergrund, der ihm sowohl in den Einzel- als auch in den nationalen Mannschaftswettbewerben Ranglistenpunkte einbringt. Gewonnene Doppel bringen ihm in den Mannschafts-wettbewerben hingegen keine Ranglistenpunkte weder für die Einzel- noch für die Doppelrangliste ein, d.h. die Anreizwirkung, die von den Ranglistenpunkten sowie der damit verbundenen Marktwertsteigerung ausgehen, fehlt in den Doppeln. Dies kollidiert mit den Interessen der Manager. Für sie ist einzig und allein der Erfolg der gesamten Mannschaft von Bedeutung, also auch die Erfolge in den Doppeln. „Ideal“ wäre es sogar für den Vorstand, wenn nicht alle Spieler immer alle ihre Spiele gewinnen würden, sondern nur gerade so viele, dass das Team am Ende als Sieger vom Platz geht. Dann hätte man zum einen den sportlichen Sieg zu verzeichnen und zum anderen nicht die maximale finanzielle Belastung zu tragen, wenn man die Spieler teilweise oder auch ganz leistungsabhängig entlohnen würde. Würde man hingegen unabhängig vom Erfolg im Sinne eines positiven Ergebnisses entlohnen, dann würden auch Spieler belohnt, die nicht zum Mannschaftssieg beigetragen haben. Genauso problematisch scheint in diesem Zusammenhang die Absicherung gegen Verletzungsausfälle des Spielers. Wer sollte das Risiko des sportlichen Misserfolgs sowie die Gefahr eines Ausfalls durch Verletzung übernehmen? Gerade aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen und der Schwierigkeit der Überwachung bzw. Messbarkeit der erbrachten Arbeitsleistung eines Spielers nimmt die Vertragsgestaltung, die durch die Anreizsetzung zur Milderung dieser Probleme beitragen soll, eine entscheidende Rolle ein. Neben den unterschiedlichen Interessenlagen finden sich aber auch die anderen Problemfelder der Principal-Agent-Theorie im Sport wieder. Als Beispiele seien der Informationsvorsprung des Agenten sowie die Probleme der Adverse Selection und des Moral Hazard genannt. Der Spieler verfügt über Informationen, die dem Manager nicht oder nur schwer zugänglich sind. Es ist z.B. vorstellbar, dass sich die

Ranglistenposition eines Spielers durch schlechte Leistungen auf den Einzelturnieren über das letzte halbe Jahr verschlechtern und er damit an einer niedrigeren Position in der Mannschaft spielen wird. Über diesen Zustand kann der Spieler den Manager im Unklaren lassen. Es ist für ihn dann insofern vorteilhaft, wenn der Manager die Vergütung an eine höhere Position innerhalb der Mannschaft als der später eintreffenden ausrichten würde (hidden information). Er würde dann möglicherweise einen „zu hohen“ Preis für den Spieler bezahlen. Würde sich der Manager all die relevanten Informationen, nämlich die Ergebnisse des Spielers auf allen Turnieren über das ganze Jahr, einholen, so wäre das jedoch mit Kosten verbunden (agency costs). Außerdem ist die Aussagekraft von Statistiken und Ranglisten aufgrund ihrer Vergangenheitsbezogenheit auch kein Garant für den Erfolg eines Spielers für zukünftige Spielzeiten. Genauso schwierig erscheint es, das Ergebnis auf den erbrachten Arbeitseinsatz zu beurteilen (costly state verification problem). Auch lässt sich die Qualität eines Spielers schlecht einschätzen, da sie sich leicht durch eine Verhaltensänderung beeinflussen lässt, z.B. durch eine Nicht-Teilnahme am Training (hidden action).

Im Gegensatz zur Situation in der Wirtschaft stellt sich jedoch nur ein Lösungsansatz zur Minderung dieser Divergenzen als praktikabel dar. Die Überwachung (monitoring) der Spieler durch einen Trainer kann nur versuchen, den Arbeitseinsatz zu kontrollieren. Auf der einen Seite rufen Kontrollen jedoch negative Reaktionen bei den Kontrollierten hervor, auf der anderen Seite muss auch der beste Arbeitseinsatz nicht zwangsläufig zum gewünschten Ergebnis führen. Die Gestaltung eines motivkongruenten Anreizsystems hingegen verspricht eine Lösung dieses Problems. Es gilt also, ein Vergütungssystem zu schaffen, das den Spieler zu Leistung motiviert und dadurch zum einen, einen bestmöglichen Interessenausgleich zwischen den Beteiligten zu schaffen und zum anderen das Risiko des sportlichen Erfolgs für den Verein zu reduzieren. Welche Möglichkeiten dabei zur Verfügung stehen und ob es den Vereinen mit Hilfe ihrer Vergütungssysteme gelingt, die „richtigen“ Anreize bei den Spielern zu setzen, werden die folgenden Kapitel zeigen.

4. Leistungsabhängige Vergütung im Tennis

Zunächst wird zum einen der Versuch unternommen, aus der Wirtschaft bekannte Vergütungselemente auf das Tennis zu übertragen, und zum anderen aus der Tennissicht mögliche Bemessungsgrundlagen für die Vergütung im Tennissport zu

diskutieren. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen sollen dann die sinnvollen Elemente zur leistungsorientierten Vergütung für Tennisspieler entwickelt und dargestellt werden.

4.1. Ausgewählte Vergütungselemente aus der Wirtschaft

Als Erstes sei die Vergütung nach **Stundenlohn** genannt. Die Vorteile liegen darin, dass diese Vergütungsform einfach zu messen und auf den ersten Blick auch gerecht ist. So wird beispielsweise einem Erdbeerpflücker für vier Arbeitsstunden viermal so viel Geld bezahlt wie für eine Arbeitsstunde. Die Nachteile sind im Falle des Erdbeerpflückers, dass ein „Trödler“ nach vier Stunden so viele Erdbeeren abgeliefert wie ein guter Arbeiter in nur einer. Überträgt man dies auf das Tennis, so hat ein Spieler, der in einem vierstündigen Match einen gleichwertigen Gegner niederringt, tatsächlich mehr geleistet als ein Spieler, der einen schwachen Gegner in einer Stunde locker bezwungen hat, und könnte damit höher entlohnt werden. Trotzdem ist die Bezahlung nach Arbeitsstunden im Tennis absolut ungeeignet, weil erstens ein überlegener Spieler sein Spiel zeitlich in die Länge ziehen würde, um mehr zu verdienen, und weil zweitens u.U. die Verlierer zu Höchstverdienern werden würden, wenn ihre Spiele lang genug dauern. Jeder Anreiz zum Siegen würde bei dieser Art der Vergütung fehlen.

Ganz ähnlich ist die überproportionale Vergütung von **Überstunden** zu bewerten. Im Unternehmen soll dadurch Zusatzmotivation für zusätzliche Leistungen geschaffen werden.⁵⁸ Überstunden im Tennis können allenfalls im Training, nicht jedoch im Wettkampf, abgeliefert werden. Finanzielle Vergütung des Trainings erscheint jedoch wenig sinnvoll. Alle Spieler würden sofort durch Trainingsüberstunden ihr Gehalt erhöhen. Erhöhter Trainingseinsatz zur Verbesserung der Spielstärke wird zu mehr Siegen führen und dort (Siegprämie) sollte damit der Anreiz für die Trainingsüberstunden gesehen werden.

Als nächstes sei die Vergütung über **Piece Rates** genannt, also die Bezahlung nach dem quantitativen Arbeitsergebnis. Der Erdbeerpflücker, der fünf Zentner Erdbeeren abgeliefert, erhält fünfmal soviel bezahlt wie derjenige, der nur einen Zentner abgeliefert. Vorteile dieser Vergütungsform liegen darin, dass sie einfach, verständlich, gut messbar und direkt an die Leistung geknüpft ist. Eine Studie zeigt, dass die Produktivität durch die Einführung eines solchen leistungsabhängigen

⁵⁸ Vgl. Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 33-40.

Vergütungssystem um 15-35 % steigt.⁵⁹ Außerdem ist dieses Vergütungssystem objektiv, wodurch Manipulation ausgeschlossen ist, und es ist somit auch gerecht. Nachteile sind beispielsweise in den unterschiedlichen Entfernungen zu den Pflanzen zu sehen, die einzelne Mitarbeiter benachteiligen können. Auch externe Einflüsse wie z.B. der Ausfall von benötigten Maschinen oder die fehlende Vorarbeit von Mitarbeitern vorgelagerter Stufen stellen negative Aspekte dar, die zu Benachteiligungen führen. Vor allem aber könnte aufgrund der ergebnisorientierten Belohnung sowohl die Qualität der Ernte als auch der sorgsame Umgang mit Maschinen und Natur vernachlässigt werden.⁶⁰

Würde man diese Art der Vergütung auf das Tennis übertragen, so müsste man den Spieler anhand der gespielten Ballwechsel entlohnen. Die Zahl der gespielten Ballwechsel entspräche in ungefähr der Dauer eines Spiels, da Ballwechsel sich nicht in die Länge ziehen lassen und die Pausen im Turnier zeitlich reglementiert sind. Honorierung des quantitativen Arbeitsergebnisses ohne eine Berücksichtigung der Qualität (Spielergebnis) ist aber nicht sinnvoll.

Sales Commissions als Vergütungsform werden z.B. bei der Bezahlung von Versicherungsvertretern angewendet. Diese erhalten beispielsweise 5 % der abgeschlossenen Versicherungssumme als Provision. Vorteile liegen, ähnlich wie bei den Piece Rates, darin, dass die Vergütung einfach und leicht verständlich und direkt an das Ergebnis geknüpft ist. Sie ist darüber hinaus noch anreizkompatibel, da sie die Interessen zwischen dem Prinzipalen (Versicherungsunternehmen) und dem Agenten (Versicherungsvertreter) ausgleicht. Beide wollen möglichst viele Versicherungsverträge abschließen. Nachteilig ist die starke Schwankung, der die Vergütung ausgesetzt sein kann, bedingt durch externe Effekte wie z.B. eine Gebührenerhöhung oder eine wirtschaftliche Krise. Von großem Nachteil ist ferner, dass die Fixierung auf die Provision zu schlechter Beratung im Vorfeld sowie zu einer schlechten Betreuung im Anschluss führen können.⁶¹

Analog zur Bezahlung auf Provisionsbasis könnte man sich im Tennis zum einen eine Bezahlung, die sich an der Zahl der gewonnenen Punkte orientiert, vorstellen. Ein überlegener 6:0, 6:0 -Sieger (48 gewonnene Punkte) würde dann viel weniger erhalten als ein 4:6, 6:4, 4:6 -Verlierer (etwa 130 gewonnene Punkte). Das erscheint nicht geeignet. Zum anderen kann man sich für einen Tennisspieler durchaus Provisionen für einen Einsatz – auf dem Spielfeld und außerhalb – vorstellen, der

⁵⁹ Vgl. Milgrom, Paul/Roberts, John (1992): S. 392.

⁶⁰ Vgl. Milgrom, Paul/Roberts, John (1992): S. 392-396.

⁶¹ Vgl. Milgrom, Paul/Roberts, John (1992): S. 396-399.

einem Verein oder Verband die Steigerung der Zuschauerzahlen, Sponsorenbegeisterung und Imagegewinn durch Presseberichte einbringt.

Die Vergütung über **Stock Options** ist ausschließlich für den Führungskreis, d.h. für die Geschäftsleitung und Mitarbeiter der zweiten Führungsebene, gedacht. Grundlage der Vergütung ist der Börsenkurs. Ziel dieser Vergütung ist die Ausrichtung des Handelns der Führungskräfte auf den Shareholder Value. Die Führungskräfte sollen den Wert der Anteilsscheine steigern und damit im Interesse der Anteilseigner handeln.⁶² Vorteile sind also Anreizkompatibilität und Leistungsorientierung. Nachteile sind vor allem in der Beeinflussung durch externe Effekte zu sehen. Faktoren wie die allgemeine Stimmung an den Börsen, weltweite Konjunkturaussichten, Kriegsängste, steigende Ölpreise, Zinssatzentscheidungen haben u.a. einen Einfluss auf den Börsenkurs, ohne dass das Management dem entgegenwirken könnte. Bemessungsgrundlage der Stock Options ist deshalb häufig der relative Erfolg: Selbst Unternehmen, deren Aktienkurs gesunken ist, erlauben den Führungskräften die Ausübung ihrer Option, wenn die Vergleichsunternehmen noch stärkere Kursverluste hinnehmen mussten.⁶³

Stock Options für den Tennisspieler wären ähnlich wie bei Provisionen als Vergütung für den wirtschaftlichen Erfolg von Verein oder Verband denkbar. Auf Vereinsebene könnte man an Bonuszahlungen für gestiegene Zuschauerzahlen oder für den Zuwachs an Mitgliedern denken, auf Verbandsebene lässt sich folgendes Szenario vorstellen: Thomas Haas vereinbart mit dem Deutschen Tennis Bund, dass er 10 % der Steigerung erhält, wenn die zur Zeit auf niedrigem Niveau stagnierenden Fernseheinnahmen des Deutschen Tennis Bundes durch seine Erfolge auf Einzelturnieren auf alte Höhe steigen.

Die Beteiligung eines Tennisspielers am wirtschaftlichen Erfolg eines Vereins, also an steigenden Mitglieder- und Zuschauerzahlen, mehr Sponsorengeldern, größere Medienpräsenz, stößt auf gewisse Schwierigkeiten. Natürlich haben gerade die Mannschaftsspiele hierauf einen großen Einfluss, wie sehr dies jedoch an der Leistung eines einzelnen Spielers festzumachen ist, erscheint unklar. Außerdem hat ein professionelles Management durch den Vereinsvorstand, also durch das Werben um Zuschauer in den Medien, Plakataktionen im eigenen und umliegenden Vereinen, attraktive Aufnahmegebühren für Neumitglieder, die Einstellung eines guten Trainer-teams und das Zusammenstellen einer leistungsstarken Mannschaft, auf den

⁶² Vgl. Rosen, R. v. (1997): S. 378.

⁶³ Vgl. Reim, Martin (2003): „Maßstab mit Mängeln: Die Börsenbaisse beweist: Aktienkurse taugen kaum, die Leistungen von Managern zu beurteilen“, Süddeutsche Zeitung Nr. 48, 27. Februar, S. 4.

wirtschaftlichen Erfolg des Vereins mehr Einfluss als die Spieler durch ihren Einsatz bei den Mannschaftsspielen. Deshalb wären Stock Options eher im Falle eines professionellen Managements für den Vereinsvorstand denkbar, jedoch weniger für die Spieler.

Auf höchster Verbandsebene allerdings könnte die aktuelle finanzielle Misere des Deutschen Tennis Bundes sicher am leichtesten durch das Auftauchen neuer Beckers, Stichs und Grafs behoben werden. Hier läge es durchaus nahe, leistungsorientierte Vergütungssysteme, die z.B. eine Beteiligung an gestiegenen Fernseheinnahmen einräumen, einzuführen. Diese könnten mit allen Spitzenspielern des Verbandes abgeschlossen werden und sich dann am relativen Erfolg der Spieler untereinander ausrichten, ähnlich wie es zuvor bei Wirtschaftsunternehmen geschildert wurde.

Der „**Cafeteria**“-**Approach** bietet besonders leistungsfähigen Mitarbeitern gewisse Wahlmöglichkeiten bei der Ausgestaltung des Vergütungssystems. „Ein flexibles Kompensationssystem stellt dem Individuum eine Zahl von Optionen im Hinblick auf die Form und die Zeit des gesamten Kompensationspaketes zur Wahl, statt es einseitig über die Unternehmensentscheidung zu informieren, dass ein bestimmter Teil der Kompensation in Form eines nominalen Entgeltes, eines Ruhegeldversprechens, einem Beitrag zu Lebens- und Krankenversicherung, von Urlaubszeiten usw. besteht. Dem Mitarbeiter wird ein Kompensationsbonus zuerkannt, der aus einer bestimmten Anzahl von Kosteneinheiten besteht. Über die Information, wie viele Einheiten minimal für Entgelte, Pensionen und Krankenkassen eingesetzt werden müssen, kann er sich aus dem verbleibenden Rest sein Kompensationspaket selbst wie in einer Cafeteria zusammenstellen.“⁶⁴ Dieser Ansatz ermöglicht es dem Unternehmen, stärker auf die individuellen Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter einzugehen und somit ein von den Mitarbeitern akzeptiertes Vergütungssystem zu implementieren. Vorteilhaft ist, dass sich, ohne dabei die Höhe der Vergütung verändern zu müssen, ein Nutzengewinn durch die für den Anreizempfänger optimale Wahl der Vergütungselemente für denselbigen von allein einstellt.⁶⁵ Nachteilig ist jedoch, dass dies zu einer zunehmenden Komplexität und damit zu einer Unüberschaubarkeit des Systems führen kann.

Im Tennis lässt sich ein Cafeteria-Approach folgendermaßen vorstellen: Innerhalb einer gewissen Bandbreite können sich die Spieler ihre Vergütungselemente

⁶⁴ Petersen, Thomas (1988): S. 17.

⁶⁵ Vgl. Petersen, Thomas (1988): S. 17-18.

selbst festlegen. Ein 10.000 € -Vertrag könnte von einem Spieler, der im Einzel spielerisch zu hoch eingestuft ist, aber stark im Doppel spielt, folgendermaßen ausgestaltet werden: 8.000 € Grundgehalt, 500 € Doppelsiegprämie; derselbe Vertrag würde von einem Spieler, der damit rechnet, locker alles zu gewinnen, von ihm so ausgestaltet werden: 5.000 € Grundgehalt, 1.250 € Einzelsiegprämie (bei acht Saisonspielen rechnet der Verein mit einer ausgeglichenen Bilanz über alle Prämien, somit sind beide Verträge 10.000 € wert). Vorteilhaft ist durch die Auswahl seiner Vergütungselemente entsprechend dem unterschiedlichen Grad der Risikoaversion eines Spielers, dass sich für ihn ein Nutzensgewinn einstellt, der zu höherer Leistungsbereitschaft führt. Von Nachteil ist, dass das Vergütungssystem komplexer und nicht immer unbedingt im Sinne des Vereins ausgestaltet wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Übertragung der Vergütungselemente aus der Wirtschaft auf das Tennis auf große Schwierigkeiten stößt, weil im Tennis letztendlich nur Sieg oder Niederlage zählt. Ansätze wie Provisionen und „Cafeteria-Approach“ sind im Auge zu behalten, die grundsätzlichen Kriterien müssen aber aus einer Betrachtung der tatsächlichen Vergütungssituationen im Tennis gewonnen werden.

4.2. Leistungsbemessungsgrundlagen aus Sicht des Tennissports

Als leistungsorientiertes „Vergütungssystem“ sei hier zunächst das ehemalige Jugendranglistenpunktesystem des Deutschen Tennis Bundes vorgestellt. Für jedes Ranglistenspiel wurden den Spielern positive bzw. negative Punkte in Abhängigkeit von den Ranglistenpositionen der beiden Spieler und vom Spielergebnis zugeschrieben. Verlor ein Spieler gegen einen in der Rangliste viel höher stehenden Spieler deutlich, brachte das beiden keine Punkte. Verlor er knapp, erhielt der Unterlegene sogar Pluspunkte und der Sieger Minuspunkte. Gewann er deutlich gegen den ranglistenhöherplatzierten Spieler, bekam er übermäßig viele Plus- und der ranglistenbessere sehr viele Minuspunkte. Anhand eines Beispiels soll dies verdeutlicht werden: Gewinnt Spieler A mit der Einstufungskennziffer 9,5 gegen einen Gegner B mit der gleichen Spielstärke, der also ebenfalls die Einstufungskennziffer 9,5 besitzt, mit 6:3, 6:3, so erhält er für den Sieg 1,0 Punkte, der Verlierer 1,0 Minuspunkte. Gewinnt einer der beiden Spieler gegen einen Spieler C mit einer deutlich schwächeren Rangliste (Einstufungskennziffer 8,0) mit 6:4, 3:6, 6:4, so

erhält der Gewinner 0,25 Minuspunkte, der Spieler C als Verlierer 0,25 Pluspunkte.⁶⁶ Dieses System war also auf Erfolg in relativer Hinsicht ausgerichtet. Dazu waren Kriterien notwendig, um Erfolg für jeden Spielausgang in jeder möglichen Spielpaarungskonstellation zu definieren, was natürlich auf Kosten der Einfachheit und Überschaubarkeit ging. Aufgrund seiner Komplexität büßte das Anreizsystem seine Akzeptanz bei den Betroffenen ein und wurde abgeschafft, obwohl es ein Optimum an Gerechtigkeit bei der Berücksichtigung von Einsatz und Erfolg bot.

Das heute gültige System orientiert sich hingegen an dem schon immer im Erwachsenenbereich angewendeten Modus: Punkte nur für einen Sieg, unabhängig vom Ergebnis, allerdings abhängig von der Ranglistenposition des bezwungenen Gegners. Ein 6:0, 6:0 gegen die Nummer 1 der Deutschen Herrenrangliste bringt genauso viele Punkte wie ein 6:4, 4:6, 6:4, und zwar sowohl für einen „Nobody“ als auch für die Nummer 2 der Rangliste. Bewertet wird also nur der absolute Erfolg.

Für finanzielle Vergütungssysteme im Tennis könnte man ganz entsprechend einen komplexen Ansatz à la Jugendranglistensystem wählen, der als Grundlage Einsatz und relativen Erfolg hat. Trifft beispielsweise die Nummer 4 einer schwachen Mannschaft auf die Nummer 4 einer starken Mannschaft mit lauter Weltranglistenspielern und unterliegt in einem hinreißenden Match nach vier Stunden denkbar knapp, könnte man sich gut eine Art „Anerkennungsprämie“ vorstellen. Bei genauerem Hinsehen ist der relative Erfolg jedoch schwer zu quantifizieren. Dies liegt zum einen daran, dass er vom Einsatz des Gegners abhängt, zum anderen beeinflussen externe Effekte wie Wind, die Verlegung des Spiels in die Halle, zweifelhafte Schiedsrichterentscheidungen in wichtigen Situationen oder Publikumsreaktionen die eigene Leistung. Auch der mentale Druck, der durch den Mannschaftsspielstand verursacht wird, spielt eine wichtige Rolle. Für einen Spieler der zweiten Runde, z.B. die Nummer 3, lässt es sich bei einer 3:0 Führung aus der ersten Runde „leichter“ aufspielen, als bei einem 1:2 oder sogar 0:3 Rückstand. Ein Vergütungssystem basierend auf dem relativen Erfolg würde also nicht nur wegen seiner Komplexität auf Schwierigkeiten stoßen. Es wäre u.U. sogar kontraproduktiv, da es der Haltung „ich war gut, ich habe doch nur knapp verloren“ Vorschub leistet. Da jeder Spieler durch seine Einzel- und Doppelsiege einen direkten Einfluss auf den Mannschaftserfolg hat und das Ergebnis in Form von Sieg und Niederlage sehr leicht zu beobachten ist, eignet sich die Vergütung, ausgerichtet am Ergebnis, wohl am besten. Dies steht auch im Einklang mit dem sportlichen Ziel des Vereins, das ja nur

⁶⁶ Vgl. Anhang 1: S. V.

im Sieg der Mannschaft liegt.

Grundsätzlich wird in Tennismannschaften der Nummer 1 deutlich mehr Geld bezahlt als der Nummer 6. Wie ist das zu begründen? Versucht man den Einfluss des einzelnen Spielers auf den sportlichen Erfolg zu messen, so ergibt sich kein Unterschied zwischen den Spielern, da jeder Einzel- und Doppelsieg einen Anteil von $1/9$ zum Mannschaftssieg beisteuert. Die Nummer 1 trägt auch nicht mehr Verantwortung als die Nummer 6. Trotzdem lässt sich eine Gleichbezahlung nicht aufrecht erhalten. Würde nämlich die Nummer 6 an Position 1 spielen, würde sie vermutlich alles verlieren, da sie lange nicht so qualifiziert ist wie die Nummer 1. Es ist in unserem Marktssystem akzeptiert, dass höhere Qualifikation besser zu vergüten ist. Die unterschiedliche Entlohnung resultiert aber auch schon aus dem marktwirtschaftlichen Gesetz von Angebot und Nachfrage. Das Angebot an absoluten Weltklassem Spielern ist nämlich im Vergleich zu schwächeren Spielern geringer. Da die Nachfrage nach diesen Topspielern aber für jedes Team „gleich“ ist, da jeder Verein Topspieler benötigt, muss zwangsläufig auch der Preis, also die Vergütung dieser Spieler, höher sein. Zusätzlich zur Ergebnisorientierung der Vergütung ist also diese Abstufung innerhalb der Mannschaft zu akzeptieren.

Ausnahmen zu dieser Abstufung sind jedoch zu finden. Als Beispiel sei hier Alexander Popp beim TK Grün-Weiss-Mannheim im Jahre 2000 genannt. Er erreichte in diesem Jahr in Wimbledon vollkommen überraschend das Viertelfinale. Durch seine sensationellen Erfolge über absolute Weltklassem Spieler löste er nicht nur in Deutschland einen spürbaren Aufwind im Tennis aus, sondern sorgte auch durch seine Teilnahme an den Bundesligaspielen für den TK Grün-Weiss-Mannheim dort für ein erhöhtes Zuschauer-, Medien- und Sponsoreninteresse. Der Verein honorierte dies durch eine Vergütung, die deutlich über dem Niveau seiner Position in der Mannschaft lag. Dies ist somit ein Beispiel einer leistungsorientierten Bezahlung, wobei hier die Leistung nicht im sportlichen Erfolg, dem Sieg, gesehen wird, sondern in der Vertretung der weiter gefassten Vereinsziele, wie sie in Kapitel 3 angesprochen wurden.

Als Ergebnis dieser Betrachtungen sei festgehalten: Primär ist die leistungsorientierte Entlohnung auf das Spielergebnis auszurichten. Objektive Ansatzpunkte außer dem Resultat sind nur schwer denkbar und führen zu einer zunehmenden Komplexität des Vergütungssystems. Letztendlich zählt auf sportlicher Ebene nur das Ergebnis in Form von Sieg und Niederlage und in letzter Instanz bei den Mannschaftswettbewerben in Form des Mannschaftssiegs. Bei der Vergütung ist

außerdem eine Abstufung entsprechend der Position in der Mannschaft unvermeidbar, Sonderleistungen wie im Falle des Alexander Popp sind zu honorieren.

4.3. Leistungsorientierte Vergütungselemente im Tennis

Spielerverträge bestehen im Allgemeinen aus einem fixen Grundgehalt und einem variablen Teil. Das fixe Grundgehalt sollte den Marktwert des Spielers berücksichtigen, sich also an der Ranglistenposition und der Position innerhalb der Mannschaft orientieren. Der variable Teil sollte leistungsorientiert ausgerichtet sein. Es wurde in den vorherigen Kapiteln gezeigt, dass auf sportlicher Ebene die einzig mögliche Bemessungsgrundlage der Sieg ist. Entsprechend stehen hier Elemente wie z.B. die Doppelsiegprämie zur Verfügung. Daneben sollte auch die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs z.B. durch die Teilnahme an Vereinsveranstaltungen honoriert werden, wozu eine Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen möglich wäre.

Für den variablen Teil der Gesamtvergütung stehen also folgende Vergütungselemente zur Auswahl:

- Antrittsprämie für den sportlichen Einsatz,
- Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen (z.B. Sponsorenturnier),
- Einzelsiegprämie,
- Doppelsiegprämie,
- Mannschaftssiegprämie pro gewonnenem Spiel der Mannschaft,
- Zielgerichtete Mannschaftsprämie (z.B. Aufstieg als Saisonziel),
- Nicht-zielgerichtete Mannschaftsprämien (z.B. Absicherung gegen eventuell anfallende Abstiegs Spiele).

Die Antrittsprämie für den sportlichen Einsatz soll an einem Beispiel erklärt werden: Der Bundesligaverein TC Beispiel engagiert als Nummer 1 den Top-Weltranglistenspieler A. A ist 100.000 € Grundgehalt wert, wird jedoch nur antreten können, wenn er gerade nicht irgendwo auf der Welt bei einem Weltranglistenturnier erfolgreich ist. A erhält vom Verein ein Grundgehalt von 20.000 € (allein dafür, dass er sich für den TC Beispiel melden lässt), und 10.000 € Antrittsprämie. Damit bekommt er weitere 80.000 €, wenn er alle Spiele bestreitet, und nichts zusätzlich zum Grundgehalt, wenn er nicht spielt. Die Antrittsprämie kann man also als Absicherung des Vereins sehen. Analog funktioniert die Antrittsprämie zur Verfolgung der wirtschaftlichen Ziele des Vereins.

Die anderen Prämien verstehen sich von selbst. Sie lassen sich in zwei Gruppen unterteilen: Die Mannschaftsprämien, bei denen der Vereinerfolg honoriert wird und bei denen also auch Verlierer bezahlt werden, und die Individualprämien, bei denen der Sieger entlohnt wird, und zwar unabhängig vom Unternehmenserfolg, also auch wenn der Verein verloren hat.

In einer Einzelbetrachtung werden nun die oben genannten Prämien auf ihre Anreizwirkung bzw. das Vorhandensein der „allgemeingültigen“ Vergütungsgrundsätze untersucht. Es werden dabei schon mögliche Lösungsvorschläge in Verbindung mit anderen Prämien aufgezeigt, sodass man abschließend beurteilen können sollte, wie ein wirksames leistungsorientiertes Vergütungssystem ausgestaltet sein könnte.

4.4. Kritische Untersuchung der einzelnen Vergütungselemente

4.4.1. Individualprämien

Die **Antrittsprämie** wird im Folgenden anhand von zwei Fällen diskutiert. Für den ersten Fall wird der Grundgehalt in Form von Antrittsprämien bezahlt, wobei hier wiederum unterschieden wird, ob diese Vergütung nur an den Spitzenspieler oder an die gesamte Mannschaft gerichtet ist. Diese Art von Antrittsprämie ist eigentlich kein leistungsorientiertes Vergütungselement, soll aber hier angesprochen werden, da sie in der Praxis häufig von den Vereinen als leistungsorientiert gesehen und auch eingesetzt wird. Im zweiten Fall stellt die Antrittsprämie einen kleinen Teil der Gesamtvergütung dar.

Fall 1a: Spitzenspieler erhält sein Grundgehalt in Form von Antrittsprämien. Vorteilhaft aus Vereinssicht ist, dass nur die abgelieferte Leistung bezahlt werden muss. Diese Vergütungsform ist somit korrekt und gerecht in der Situation des Top-Weltranglistenspielers. Außerdem motiviert sie diesen, wann immer es ihm möglich ist, für den Verein zu spielen. Ebenso ist sie eine Absicherung gegen Ausfälle, wie z.B. durch Verletzungen. Für den Spitzenspieler stellt sie sich somit als adäquates Vergütungselement dar.

Fall 1b: Grundgehalt wird für die gesamte Mannschaft in Form von Antrittsprämien ausbezahlt. Von Vorteil ist wie in obigem Fall, dass nur diejenigen Spieler bezahlt werden, die zum Einsatz kommen. Ebenso sichert sie finanzielle Verluste für den Verein durch verletzungsbedingte Ausfälle ab, da der Spieler dann kein Geld

erhält. Außerdem motiviert sie die Spieler zu hartem Training, um zu einem Einsatz zu kommen. Dies gilt jedoch nur für die schlechterpositionierten Spieler. Von Nachteil ist, dass eine sehr starke Konkurrenzsituation innerhalb der Mannschaft entsteht. Ausscheidungsspiele um den Einsatz an den Mannschaftsspielen belasten die Stimmung unter den Spielern, da dem Spieler ein starker Einkommensverlust droht. Dadurch kommt es zu Demotivation bei den nicht zum Einsatz gekommenen Spielern. Es ist ebenso kontraproduktiv, dass der Verantwortliche für die Mannschaftsaufstellung dadurch die Möglichkeit hat, bei einem vermeintlich schwächeren Gegner, einen teureren Spieler aussetzen zu lassen und dafür einen billigeren Spieler zum Einsatz zu bringen. Dies könnte er tun, wenn die Wahrscheinlichkeit eines Mannschaftssieges sehr hoch ist, würde aber zu Frust und Demotivation bei dem betroffenen Spieler führen, da nicht die Leistung, sondern der finanzielle Aspekt im Vordergrund der Entscheidung stehen würde. Wäre in diesem Fall das Grundgehalt fix, so würde der Spieler nur einen Einkommensverlust in Form seiner eventuell gewonnenen Einzelsiegprämie erleiden. Die Antrittsprämie vergisst in diesem Fall auch, dass diejenigen Spieler, die nicht im Einzel eingesetzt werden, durch ihre Teilnahme am Training und durch die Unterstützung der anderen Spieler einen Anteil am Erfolg der Mannschaft haben und sich ja auch wie die anderen Spieler vorbereiten mussten. Die Bezahlung des Grundgehalts in Form von Antrittsprämien für die komplette Mannschaft ist daher nicht sinnvoll.

Fall 2: Antrittsprämie als geringer Teil der Gesamtvergütung. Z.B. erhält ein Spieler zu seinem Grundgehalt von 10.000 € neben anderen Prämien noch eine Antrittsprämie von 100 € pro Spiel. Hierbei handelt es sich eindeutig um ein leistungsorientiertes Vergütungselement. Von Vorteil ist nach wie vor, dass sie nur die tatsächlich erbrachte Leistung honoriert. Dadurch, dass der überwiegende Teil der Vergütung nicht an den Antritt geknüpft ist, wenden sich die oben genannten Nachteile sogar in ihr Gegenteil. Konkurrenzsituationen wie Ausscheidungsspiele um den Einsatz sind jetzt leistungssteigernd, ein nicht zum Einsatz gekommener Spieler wird nicht so demotiviert, dass er die anderen nicht unterstützt. Auch Frustsituationen durch Manipulation der Aufstellung werden vermieden, da sie sich für den Verein nicht rentieren. In diesem Falle ist die Antrittsprämie sinnvoll, da sie die Spieler motiviert, alles zu tun, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und auch im Training zu zeigen. Dies steigert auch die Leistungsfähigkeit für die Mannschaftsspiele.

Die **Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen** ist eine Vergütung für die Teil-

nahme an Vereinsveranstaltungen wie z.B. an Sponsorenturnieren, Ballkindertennis oder Pressekonferenzen. In der Realität ist die Teilnahme an diesen Veranstaltungen meist in den Verträgen schriftlich fixiert, eine Nicht-Teilnahme wird jedoch nicht bestraft. Dem könnte mit der genannten Prämie entgegengewirkt werden. Der Vorteil einer solchen Antrittsprämie ist, dass sie den Spieler zu Verfolgung der in Kapitel 3 genannten Vereinsziele motiviert. Es wird ein Anreiz geschaffen, im Interesse des Vereins zu handeln und aufzutreten. Sie fördert damit die Identifikation mit dem Verein und schafft einen Interessenausgleich zwischen Spielern und Verein. Außerdem hat der Spieler einen Einfluss auf die Erreichung der Vergütung, indem er an den Terminen teilnimmt. Zur Verfolgung der wirtschaftlichen Interessen des Vereins stellt sie somit ein geeignetes Mittel dar.

Die **Einzelsiegprämie** wird dem Einzelspieler bezahlt, der sein Spiel gewonnen hat. Die Einzelsiegprämie stellt aus Sicht der Forderung nach Leistungsorientierung ein sinnvolles Element eines variablen Vergütungssystems dar. Sie koppelt die Entlohnung direkt an das positive Ergebnis, das der Spieler durch seine Leistung beeinflussen kann, sie ist also Anreiz und Belohnung. Im Vergleich zu den Mannschaftsprämien hat sie den Vorteil, dass sie nur an die siegreichen Spieler bezahlt wird (Leistungsorientierung). Auch der Forderung nach der Schaffung des Interessenausgleichs zwischen Verein und Spieler wird nachgekommen: Der Spieler wird motiviert, seinen bestmöglichen Einsatz zu bringen, was zur Erreichung des Vereinsziels Mannschaftssieg beiträgt. Der kritische Aspekt einer Einzelsiegprämie liegt in der Bemessungsgrundlage: In die Bewertung geht in keiner Weise die Anstrengung, die Stärke des Gegners u.ä. ein. Wie jedoch bereits diskutiert, ist von solchen subjektiven Bewertungen abzuraten; einzig praktikables Kriterium ist das Resultat.

Die **Doppelsiegprämie** wird für das Gewinnen eines Doppels bezahlt. Spielen zwei Spieler zusammen und gewinnen und hat der eine Spieler dieses Vergütungselement vertraglich vereinbart, der andere Spieler jedoch nicht, so erhält der Spieler mit der Doppelsiegprämie für den Sieg Geld, sein Doppelpartner nicht. Die Doppelsiegprämie hat dieselben Vorteile wie die Einzelsiegprämie: Sie belohnt nur Sieger, schafft den Interessenausgleich zwischen Spielern und Verein und der Spieler hat durch seine Leistung auf ihr Erreichen einen Einfluss, allerdings ist er dabei vom Einsatz und der Leistung des Partners abhängig. Die Doppelsiegprämie hat jedoch auch negative Anreizwirkungen: Bei einem Spielstand von 3:3 nach den Einzeln empfiehlt es sich, zwei starke Doppel aufzustellen und damit automatisch eines von

den drei Doppel „schwach“ zu besetzen. Im Interesse des Vereins muss hier das schwache Doppel auf seine Siegprämie verzichten, was zu Frustrationen führen kann. Noch negativer wird die Situation, wenn einige Spieler hohe Prämien vereinbart haben, andere gar keine. Der Spieler mit einer hohen Prämie wird versuchen, sich einen Partner auszusuchen, mit dem er die größten Chancen hat, sein Doppel zu gewinnen. Diese Doppelaufstellung wird jedoch nicht unbedingt diejenige sein, die am mannschaftsdienlichsten ist und zum Gesamtsieg führt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Einzel- und Doppelsiegprämie positiv zu bewerten sind, wobei bei den Doppelprämien einheitliche Bedingungen für alle Spieler gelten sollten.

4.4.2. Mannschaftsprämien

Die **Mannschaftssiegprämie pro gewonnenem Spiel der Mannschaft** erhält jeder eingesetzte Spieler nach einem Gesamtsieg der Mannschaft. Im Gegensatz zu den bisher genannten Vergütungselementen hat die Mannschaftssiegprämie Gruppencharakter und damit hat der einzelne Spieler nur anteilmäßig Einfluss darauf, sie zu erringen. Aber sie besitzt die höchste Anreizkompatibilität, da sie den stärksten Beitrag zum Interessenausgleich zwischen Spielern und Verein liefert. Sie stärkt außerdem das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der gesamten Mannschaft und lindert die zuvor geschilderten Probleme der Doppelprämie, nämlich den Widerspruch zwischen persönlichen Interessen und denjenigen der Mannschaft. Die Mannschaftssiegprämie wirkt sich vor allem auf das gute Klima innerhalb der Mannschaft aus. Sie setzt somit nicht nur einen Anreiz materieller, sondern auch immaterieller Art. Das positive Arbeitsklima innerhalb der Mannschaft fördert die Arbeitszufriedenheit und damit die Motivation der gesamten Mannschaft. Nachteilig ist, dass sie an alle, also auch an die nicht-erfolgreichen Spieler, bezahlt wird. Das bedeutet auch, dass sie für den Verein teuer ist. Deshalb darf sie nicht zu hoch sein.

Die Mannschaftssiegprämie erscheint als äußerst sinnvolles leistungsorientiertes Vergütungselement, das allerdings nicht zu hoch sein darf.

Die **zielgerichtete Mannschaftsprämie** ist eine Vergütung für das Erreichen eines bestimmten Saisonziels. Der Vorstand könnte aufgrund der Spielstärke seiner Mannschaft eine Zielvariable in Form des Aufstiegs oder des Erreichens eines bestimmten Tabellenplatzes festlegen. Das ist vergleichbar mit einer Prämie in der Wirtschaft, die sich am Erreichen eines Ziels orientiert, das in einem

Zielvereinbarungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter festgelegt wurde. Genau wie dort muss das Ziel realistisch sein, d.h. es muss in einem angemessenen Verhältnis zur Spielstärke der eigenen Mannschaft, ebenso wie zu den Spielstärken der gegnerischen Mannschaften stehen. Wäre dies nicht der Fall, so würden die Spieler diese Vergütungskomponente nicht akzeptieren. Der Anreiz würde durch die geringe Erfolgswahrscheinlichkeit verloren gehen. Ist die Mannschaftsprämie jedoch an realistisch erreichbare Ziele gebunden, so ist sie durch ihren Gruppencharakter sehr förderlich. Sie schafft einen Interessenausgleich und fördert neben der Motivation des Einzelnen auch den Teamgeist, da die Erreichung des Ziels nur als Mannschaft zu bewerkstelligen ist. Negativ an einer Aufstiegsprämie ist das einmalige Honorieren (oder Nicht-Honorieren), das den Leistungsverlauf über die gesamte Saison ignoriert (geringe Leistungsorientierung). Negative Auswirkungen hat sie ferner, wenn das Saisonziel frühzeitig verpasst wird und damit für die restlichen Spiele bei den Spielern Demotivation wegen des Einkommensverlustes eintritt. Dadurch, dass die Aufstiegsprämie nicht zu hoch bemessen und vor allem nicht als einzige leistungsorientierte Vergütungskomponente eingesetzt wird, lassen sich diese Nachteile aber vermeiden. Sie erscheint dann als äußerst sinnvoll.

Eine **nicht-zielgerichtete Mannschaftsprämie** belohnt die Mannschaft für siegreiche Zusatzspiele, die nur eventuell anfallen, also für siegreiche Auf- bzw. Abstiegsspiele. Positiv ist, dass sie die Motivationswirkung für ein solches Spiel sichert. Negativ wäre sie z.B. für den Fall, dass die Mannschaft am letzten Spieltag durch eine Niederlage noch in die Abstiegsrunde rutschen könnte und es sich finanziell für die Mannschaft aufgrund dieser Prämie lohnen würde, das letzte Ligaspiel dann absichtlich zu verlieren, um dann das Abstiegsspiel zu gewinnen. Eine nicht-zielgerichtete Mannschaftsprämie ist auf jeden Fall sinnvoll. Es sollte aber eigentlich in jedem Vertrag geregelt sein, ob sich die weiteren Vergütungselemente wie z.B. Einzelsiegprämie und auch das fixe Grundgehalt nur auf die Ligaspiele beziehen oder ob sie auch die eventuell anfallenden Zusatzspiele berücksichtigen. Dann wäre sie u.U. unnötig, da sie nur die Komplexität des Vergütungssystems erhöhen würde.

4.5. Schlussfolgerung

Die einzelnen Vergütungselemente wurden im Vorangegangenen diskutiert und ihre Stärken und Schwächen bezüglich der Vergütungsgrundsätze (Kriterienkatalog aus Kapitel 3, nochmals ersichtlich in der ersten Spalte der Abbildung V) dargestellt.

Im Folgenden wird nun eine Gewichtung dieser Vergütungsgrundsätze für das Tennis herausgearbeitet und die dazu passenden Vergütungselemente genannt, wie sie sich aus der vorherigen Einzelbetrachtung ergeben. Da die Kriterien sich gegenseitig beeinflussen und teilweise sich sogar widersprechen, können nicht alle gleich gewichtet werden. Das Anforderungsprofil besitzt auch eine andere Gewichtung als das im Wirtschaftsleben. (Vgl. Abbildung IV mit Abbildung V).

Höchste Priorität hat die Anreizkompatibilität, denn es gilt, einen bestmöglichen Interessenausgleich zwischen Manager (Prinzipal) und seinen Spielern (Agenten) zu schaffen. Hierfür würden sich am besten die Mannschaftsprämien, vor allen Dingen die Mannschaftsprämie pro gewonnenem Spiel, eignen. Vergütungssysteme mit einer Mannschaftssiegprämie kommen dieser Forderung aber auch nach, während Systeme mit nur einer Einzelsiegprämie dies nicht tun.

Fast genauso hoch einzustufen ist die Leistungsorientierung, wobei Leistung in diesem Kontext als Ergebnis verstanden wird. Dieses Kriterium erfüllen am besten die Einzel- und Doppelsiegprämie sowie die Mannschaftsprämien; die Doppelsiegprämie etwas eingeschränkt, da der Spieler von der Leistung des Partners abhängig ist, die einmalige Mannschaftsprämie, wie z.B. die Aufstiegsprämie, nur sehr bedingt, da sie Leistungen über den gesamten Saisonverlauf unberücksichtigt lässt und somit schwach leistungsorientiert ist.

Ein sehr hoher Stellenwert ist der Gerechtigkeit einzuräumen, um einerseits Akzeptanz und andererseits ein gutes Betriebsklima zu fördern. Da sie im Tennis an Leistungsorientierung gekoppelt ist, ist dieser Forderung auf den ersten Blick leicht nachzukommen: Alle Prämien, die einen Sieg belohnen, erfüllen diese Forderung. Allerdings muss Gerechtigkeit aus mehreren Blickwinkeln betrachtet werden: Für den einzelnen Spieler bedeutet Gerechtigkeit, dass alle Leistungen belohnt werden; Vergütungssysteme mit nur einer Einzel-, aber keiner Doppelsiegprämie sind ungerechter als Systeme mit beiden Vergütungselementen und Systeme, die überhaupt nur eine Aufstiegsprämie vorsehen, sind ungerecht. Mannschaftsintern bedeutet Gerechtigkeit eine Abstufung der Gehälter nach Spielposition, vereinsübergreifend eine Orientierung der Gehälter am Markt.

Die Schaffung eines ökonomisch effizienten Vergütungssystems (Wirtschaftlichkeit) stellt auch im Tennis eine Leitmaxime dar. Als wirtschaftlich werden in diesem Fall Vergütungssysteme angesehen, die möglichst wenig Vergütungselemente gebrauchen, die jedoch gleichzeitig einen möglichst guten Interessenausgleich schaffen. Dies wären z.B. Systeme mit nur einer Aufstiegsprämie (höchste Anreiz-

kompatibilität bei gleichzeitig größter Einfachheit), Systeme mit nur einer Einzelsiegprämie sind zwar einfach, jedoch nicht anreizkompatibel und somit nicht wirtschaftlich.

Es versteht sich von selbst, dass ein Vergütungssystem im Tennis für alle Beteiligten einfach und transparent und damit verständlich sein muss, damit es auf Akzeptanz bei den Betroffenen stößt. Vergütungssysteme mit uneinheitlicher Verteilung der Vergütungselemente für die Spieler (der eine Spieler hat eine Doppelsiegprämie, der andere nicht; sie haben auch noch Geheimhaltungspflicht) sind weder transparent noch einfach.

Das gerade genannte Beispiel uneinheitlicher Verträge illustriert das Kriterium der Individualität. Wie bereits gesehen, steht Individualität im Widerspruch zu Transparenz, Einfachheit und Gerechtigkeit. Ihr sollte ein geringer Stellenwert eingeräumt werden, da letzten Endes die Systematik und innere Stimmigkeit des Gesamtvergütungssystems (alle Spieler zusammengenommen) nicht verloren gehen darf. Es sollte eine Struktur in der Verteilung der Vergütungselemente erkennbar sein. Eine geringe Individualität wird für das Tennis daher als positiv zu bewerten sein. Dies liegt daran, dass sich die Anreizwirkungen der Spieler gegenseitig beeinflussen und es deshalb besser ist, in diesem Zusammenhang nicht auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen.

Flexibilität und Dualität (Berücksichtigung operativer und strategischer Ziele) stehen in einem gewissen Widerspruch zueinander. Mit längerfristigen Verträgen werden gegenwärtige wie auch zukünftige Ziele berücksichtigt, sie bedeuten einen Gewinn an Dualität und einen Verlust an Flexibilität. Für Tennisvereine und Tennisspieler hat Flexibilität Vorrang vor Dualität, deshalb sind, wenn schon Mehrjahresverträge abgeschlossen werden, diese in den Bedingungen sehr flexibel zu halten, z.B. durch eine Klausel, die das Gehalt an die Ergebnisse der Vorsaison koppelt. Für diesen Fall sind Mehr-Jahres-Verträge als äußerst positiv anzusehen, da sie sowohl kurz- als auch längerfristige Ziele berücksichtigen und auch flexibel auf Veränderungen durch die genannte Klausel eingehen können.

Das Ergebnis dieser Betrachtungen ist das optimale Anforderungsprofil, wie es in Abbildung V auf der folgenden Seite dargestellt ist.

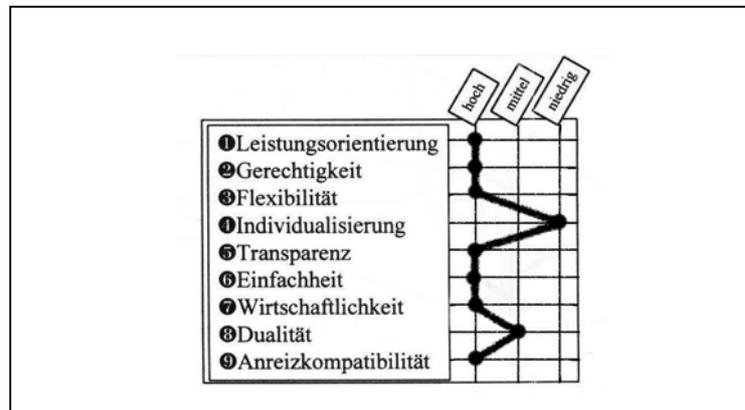


Abbildung V: Optimales Anforderungsprofil an ein Vergütungssystem im Tennis

Im Folgenden werden nun bestehende Verträge aus der Praxis auf das Vorhandensein der einzelnen Vergütungselemente untersucht, um abschließend ein Urteil fällen zu können, ob sie ihre Funktion erfüllen und damit die „richtigen“ Anreize bei den Spielern setzen.

5. Darstellung der Vertragssituation in der Praxis

Aufgabe dieses Kapitels ist es, die Vertragssituation in der Praxis darzustellen und kritisch zu durchleuchten. Dabei stellt sich neben der Ausgestaltung der Vergütung die Frage, welche Inhalte noch in den Verträgen abgedeckt werden sollten. Wer trägt das Risiko für mögliche Ausfälle des Spielers durch Verletzungen? Wie sichert man den Leistungserhalt des Spielers? Wie werden mögliche Zusatzspiele vergütet? Berücksichtigen die Verträge neben dem sportlichen Einsatz auch die Verfolgung weiterer Vereinsinteressen? Ob und inwieweit die Verträge zum einen dem Anforderungsprofil der Vergütungsgrundsätze und zum anderen den weiteren Anforderungen der Vertragsgestaltung gerecht werden, wird nun untersucht.

Für die unterschiedlichen Leistungsebenen wurden dabei jeweils zwei Vereine ausgewählt. Auf Verbandsebene wurde die Unterteilung in Nachwuchsspieler und Nationalspieler vorgenommen. Die Verträge sowie die Ergebnisse der mit den jeweils verantwortlichen Teammanagern durchgeführten Umfrage (Vgl. hierzu „Fragebogen zur Wahl und Ausgestaltung des Vergütungssystems“⁶⁷ und „Auszüge aus den Praxisverträgen der Vereine“⁶⁸), werden in einem ersten Schritt jeweils für die entsprechenden Leistungsklassen in Tabellenform übersichtsartig dargestellt und dann in einem zweiten Schritt kritisch diskutiert

⁶⁷ Vgl. Anhang 2: S. VI-IX.

⁶⁸ Vgl. Anhang 3: S. X-XII.

5.1. Vereinsebene

5.1.1. 1. Bundesliga

Zur Untersuchung der Praxisverträge von Vereinen aus der 1. Bundesliga wurde zum einen der Verein A und zum anderen der Verein B herangezogen. Verein A ist in der Saison 2002 als Achter von insgesamt neun Teams in die 2. Bundesliga abgestiegen und strebt in diesem Jahr den direkten Wiederaufstieg an. Die Mannschaft zählte zu den wenigen Teams in der 1. Bundesliga, die fast ausschließlich mit deutschen Spielern antraten. Im Durchschnitt kamen über die gesamte Saison gesehen fünf Deutsche und nur ein Ausländer zum Einsatz. Verein B hat sich in der zurückliegenden Saison im Mittelfeld gehalten. Er erreichte den vierten Tabellenplatz bei einer ausgeglichenen Bilanz von 4 Siegen und 4 Niederlagen. Als Ziel für die kommende Spielzeit wird wie im Vorjahr das Erreichen eines Mittelfeldplatzes angestrebt. Bei diesem Verein kamen dabei genau umgekehrt im Vergleich zu Verein A fünf internationale und nur ein deutscher Spieler im Schnitt zum Einsatz. Abbildung VI stellt die Vertragskriterien der beiden Vereine gegenüber.

<u>Vertragskriterien</u>	<u>Verein</u>	
	<u>Verein A</u>	<u>Verein B</u>
Anzahl Einjahresverträge	10	10
Anzahl Mehrjahresverträge	0	0
Fixes Grundgehalt	5 (deutsche Spieler)	10
Trainerstunden	0	0
Antrittsprämie	5 (ausländ. Spieler)	10
Einzelsiegprämie	0	10
Doppelsiegprämie	2	10
Mannschaftssiegprämie	0	0
Auf-/Abstiegsprämie	10	0
Variabel : Gesamt	10-30%	30-50%
Unterschiede zwischen Spielern:		
a) Anpassung an Position	ja	ja
b) Differenz Nr.1-Nr.6	30%	60%
c) in rel. Höhe der var. Vergütung	ja	nein
d) in Vert. der Vergütungselemente	ja	nein
Existenz Verletzungsklausel	ja	ja
Verpflichtungen für Spieler	ja	ja
a) welche	Sponsorentennis	Sponsorentennis
	Pressekonferenzen	Ballkindertennis
b) vertraglich fixiert	ja	nein (mündlich!)
c) werden vergütet	nein	nein

Vertragskriterien	Verein	
	Verein A	Verein B
Anforderung an Spieler:		
bestmöglicher sportlicher Einsatz	ja	ja
Verfolgung weiterer Vereinsinteressen	ja	ja
Sicherung Leistungserhalt über:		
Verpflichtung Teilnahme Training	nein	ja
Verpflichtung Teilnahme Turniere	ja	ja
Sonstiges	Gute Stimmung	

Abbildung VI: Übersichtstabelle Vertragsgestaltung 1. Bundesliga

Im Großen und Ganzen versucht **Verein A** die richtigen Anreize bei den Spielern zu setzen. Das oberste Ziel des Vereins ist es, den direkten Wiederaufstieg zu schaffen. Deswegen stellt die Aufstiegsprämie zur Verfolgung dieses sportlichen Vereinsziels ein geeignetes Mittel dar. Auch die Wahl einjähriger Verträge scheint in diesem Kontext sinnvoll, da sich die finanzielle Situation für die nächste Saison aufgrund der sportlichen Unsicherheit über den Aufstieg schwer abschätzen lässt. Steigt der Verein auf, so dürften die Sponsoren dem Verein erhalten bleiben oder sogar ihr Engagement gegebenenfalls verstärken. Bei einem Nichtaufstieg ist aber damit zu rechnen, dass einige Sponsoren ihr Sponsoring zurückfahren und dies könnte den Verein bei längerfristigen Spielerverträgen in Schwierigkeiten bringen.

Die Unterschiede bei den Prämien, Fixum oder Antrittsprämie, sind ebenso sinnvoll, da alle deutschen Spieler, die voraussichtlich immer zum Einsatz kommen werden, ein fixes Gehalt beziehen, die internationalen Spielern, bei denen nicht abzusehen ist, wie oft sie eingesetzt werden, nur eine Antrittsprämie. Die Antrittsprämie wurde somit richtig eingesetzt.

Auch die Gestaltung der weiteren Vertragselemente stellt sich positiv dar. Sowohl die Absicherung gegen Verletzungsausfälle durch die Reduzierung des Gehalts ab dem dritten Spielausfall bei denjenigen Spielern, die ein fixes Gehalt beziehen (bei Antrittsprämien regelt sich das von selbst), als auch die vertraglich fixierte Verpflichtung zur Teilnahme an Pressekonferenzen und Sponsorentennis sind vorbildlich. Auch die Teilnahme an Vorbereitungsturnieren sowie der Versuch eine gute Stimmung zu erzeugen liefern einen positiven Beitrag zum Leistungserhalt der Spieler.

Als negativ stellt sich, bedingt durch die Altverträge, die Tatsache heraus, dass zwei Spieler noch eine Doppelsiegprämie besitzen. Deshalb wird es aus anreiztheoretischer Sicht zu Problemen kommen können, da es zu Interessenkonflikten

innerhalb der Mannschaft, gerade in den Doppeln, kommen kann. Bei genauer Betrachtung birgt aber auch die Aufstiegsprämie Gefahren. Es wäre vorstellbar, dass der Verein die ersten beiden Saisonspiele unglücklich verliert und den Spielern dadurch schon zu Beginn der Saison klar wird, dass sie keinerlei Möglichkeiten mehr haben, sich diese Prämie zu verdienen. Dann würde von Seiten der Vergütung keine Anreizwirkung mehr auf die Spieler für die weiteren Saisonspiele ausgehen. Dies könnte zur Folge haben, dass die Spieler nicht mehr motiviert sind, ihr Bestes zu geben und den Zuschauern attraktives Tennis zu bieten. Dies wäre sicherlich nicht im Interesse des Vereins.

Abschließend lässt sich sagen, dass der Verein auf dem richtigen Weg ist, ein besseres Vergütungssystem als in der Vergangenheit zu schaffen, indem er nämlich die Prämienstruktur für alle Spieler vereinheitlicht. Die Wahl nur einer einzigen variablen Vergütungskomponente kommt zwar der Forderung nach Einfachheit und Transparenz eines Vergütungssystems nach, ebenso der Anreizkompatibilität, sie ist aber aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit nicht so geschickt bzw. zu kurzfristig. Aus diesem Grund wäre es besser, eine weitere Prämie einzuführen. Am sinnvollsten wäre eine Mannschaftssiegprämie pro gewonnenem Spiel der Mannschaft, auch eine Einzelsiegprämie wäre vorstellbar. Dadurch würde die Komplexität des Systems zwar zunehmen, aber es ermöglicht die Risiken, die mit der Aufstiegsprämie als einziges Vergütungselement verbunden sind, abzufangen. Der Mannschaftsprämie pro gewonnenem Spiel würde dies wohl am besten gelingen. Zu empfehlen wäre schließlich die Einführung einer Antrittsprämie für die Wahrnehmung der außersportlichen Verpflichtungen (Sponsorentennis).

Die Vertragsgestaltung von **Verein B** stellt sich positiv dar. Die Homogenität in der Ausgestaltung der Vergütungselemente für die Spieler ist sehr vorteilhaft. Durch die Wahl von Einzel-, Doppelsiegprämie und Antrittsprämie für alle Spieler wird auch der Interessenausgleich zwischen Spielern und Verein vollzogen. Auch der Einsatz der Antrittsprämie, zwar für die gesamte Mannschaft (eher negativ), jedoch neben dem fixen Grundgehalt nur ein geringer Teil (positiv), wandelt die negativen Aspekte wie Verfolgung persönlicher Interessen und zu starkes Konkurrenzdenken innerhalb der Mannschaft in ihr Gegenteil um.

Der hohe Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung erscheint gerade aufgrund der hohen Anzahl an internationalen Spielern positiv, da sich diese u.U. weniger mit dem Verein identifizieren und sie deshalb durch die höhere Siegprämie besser motiviert werden. Sinnvoll ist ferner die Absicherung gegen

Verletzungsausfälle und die Sicherung der Leistungsfähigkeit durch verpflichtende Teilnahme an Training und Vorbereitungsturnieren.

Negativ sind die einjährige Vertragslaufzeit bei allen Spielern und das Fehlen einer vertraglichen Fixierung der Verpflichtung zur Teilnahme an Vereinsveranstaltungen. Anreize zur Verfolgung weiterer Vereinsinteressen bestehen somit nicht.

Es lässt sich abschließend festhalten, dass das Vergütungssystem dieses Vereins größtenteils die richtigen Anreize setzt. Verbesserungswürdig wäre statt der Doppelsiegprämie eine Mannschaftssiegprämie pro gewonnenem Spiel einzuführen. Dadurch würden bestehende negative Anreizwirkungen der Doppelpremie schwinden und das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Mannschaft würde durch die Mannschaftsprämie gestärkt werden. Auch die Anreizkompatibilität würde dadurch noch ein wenig mehr steigen. Außerdem sollte versucht werden, längerfristige Verträge mit einigen Spielern abzuschließen, um eine Planungssicherheit zu erhalten und auch der Forderung der Dualität etwas nachzukommen. Die Teilnahme an Vereinsveranstaltungen sollte ebenso in die Vergütung über eine Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen eingehen. Abbildung VII stellt die Anforderungsprofile der Vergütungssysteme der beiden Bundesligavereine gegenüber.

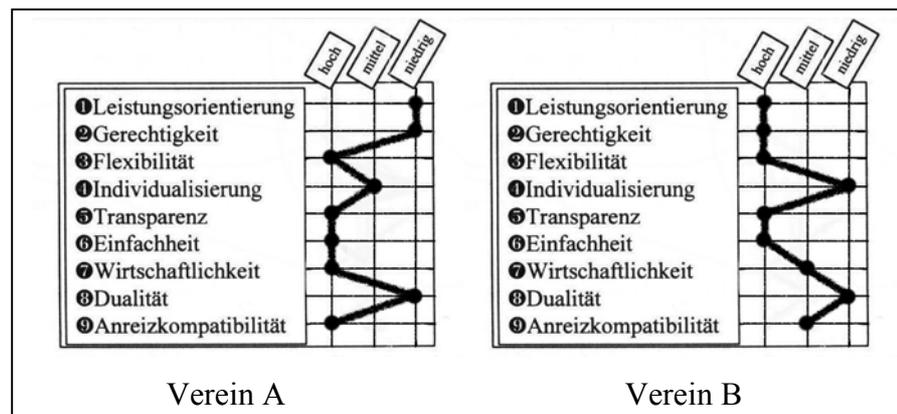


Abbildung VII: Anforderungsprofile 1. Bundesliga

5.1.2. 2. Bundesliga

Für die Untersuchung der Vertragsgestaltung von Vereinen aus der 2. Bundesliga wurden hier Verein C und Verein D herangezogen. Beide Mannschaften konnten in der abgelaufenen Saison einen gesicherten Platz im Mittelfeld erreichen. Verein C belegte den fünften, Verein D den sechsten von insgesamt neun Tabellenplätzen. Auch für 2003 haben sich beide Vereine den Verbleib in der 2. Bundesliga zum Ziel

gesetzt. Verein D spielte dabei mit einer außergewöhnlich hohen Anzahl von internationalen Spielern (vier bis fünf pro Spieltag), bei der Mannschaft von Verein C kamen nur zwei zum Einsatz. Das bedeutet, dass ebenso wie in der 1. Bundesliga zwei Vereine, die unterschiedlich viele Deutsche zum Einsatz bringen, untersucht werden.

Vertragskriterien	Verein	
	<u>Verein C</u>	<u>Verein D</u>
Anzahl Einjahresverträge	6	7
Anzahl Mehrjahresverträge	3	0
Fixes Grundgehalt	9	0
Trainerstunden	0	5
Antrittsprämie	0	14
Einzeisiegprämie	9	7
Doppelsiegprämie	9	3
Mannschaftssiegprämie	0	0
Auf-/Abstiegsprämie	0	0
Variabel : Gesamt	10-30%	30-50%
Unterschiede zwischen Spielern:		
a) Anpassung an Position	ja	ja
b) Differenz Nr. 1-Nr.6	30%	40%
c) in rel. Höhe der var. Vergütung	nein	ja
d) in Vert. der Vergütungselemente	nein	ja
Existenz Verletzungsklausel	nein	nein
Verpflichtungen für Spieler	ja	ja
a) welche	Sponsorentennis	Sponsorentennis
	Pressekonferenzen	Pressekonferenzen
b) vertraglich fixiert	nein	nein
c) werden vergütet	nein	nein
Anforderung an Spieler:		
bestmöglicher sportlicher Einsatz	ja	ja
Verfolgung weiterer Vereinsinteressen	ja	ja
Sicherung Leistungserhalt über:		
Verpflichtung Teilnahme Training	ja	ja
Verpflichtung Teilnahme Turniere	nein	nein
Sonstiges		

Abbildung VIII: Übersichtstabelle Vertragsgestaltung 2. Bundesliga

Die Ausgestaltung der Verträge des **Vereins C** ist weniger gelungen, vor allem weil die Verteilung der Vergütungselemente extrem unterschiedlich ist. Dies führt zwar zu einer Zunahme der Individualität, aber auch gleichzeitig zu einer Komplexität und Unüberschaubarkeit. Eine Systematik und innere Stimmigkeit fehlen hier ganz offensichtlich. Aus anreiztheoretischer Sicht ist die ungleiche Verteilung äußerst negativ zu beurteilen.

Positiv ist die Höhe des variablen Anteils der Vergütung an der Gesamtvergütung. Mit 30-50 % liegt er genauso wie bei Verein B über denjenigen der Konkurrenz. Dies ist gerade wegen der Vielzahl der ausländischen Spieler auch hier als positiv einzuschätzen. Auch das Vergüten über Trainerstunden ist gerade bei den jugendlichen Nachwuchsspielern ein geeignetes Mittel, um einerseits die Leistung des Spielers zu steigern und andererseits dem Vereinstrainer eine bestimmte Anzahl an Trainerstunden zu garantieren. Ebenso ist die Kopplung der Vergütung eines ausländischen Spielers an seine Weltranglistenposition (Weltranglistenposition 350 Betrag X, Weltranglistenposition 300-349 Betrag X + 10 %) ein positiver Anreiz, seine Ranglistenposition und damit auch seine Spielstärke für den Club zu verbessern.

Negativ ist das Fehlen von Verträgen einiger Spieler. Auch die vertragliche Fixierung von Teilnahmeverpflichtungen für Vereinsveranstaltungen fehlt, genauso wie das Honorieren der Teilnahme. Ein weiterer negativer Aspekt ist darin zu sehen, dass einige ausländische Spieler keine erfolgsabhängigen Vergütungselemente besitzen. Gerade aufgrund der oftmals geringen Identifikation dieser Spieler mit dem Verein entstehen Anreizprobleme. Eine Absicherung gegen Verletzungen wird aufgrund der Antrittsprämien nicht notwendig.

Insgesamt ist dieses Vergütungssystem ein Negativbeispiel. Es müssten mit allen Spielern vertragliche Vereinbarungen getroffen werden. Ferner sollten einheitliche Vergütungselemente für die gesamte Mannschaft gewählt werden, am besten Einzel- und Mannschaftssiegprämie und natürlich auch eine Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen. Es ist jedoch gerade in diesem Falle sehr schwierig, dies umzusetzen, da die Verträge mit den internationalen Spielern oftmals über Spielervermittlungsgenturen abgeschlossen werden, die ihrerseits die Vertragsgestaltung selbst vornehmen und versuchen, ihre Interessen sowie die der Spieler, nämlich ein möglichst sicheres Gehalt, durchzuboxen. Verein B, der mit einer genauso großen Anzahl an ausländischen Spielern aufgelaufen ist, hat jedoch gezeigt, wie es trotzdem besser zu machen ist.

Das Vergütungssystem des **Vereins D** erscheint sehr gelungen. Die einheitliche Wahl der Vergütungselemente für die gesamte Mannschaft ebenso wie die Tatsache, dass einige Spieler längerfristig an den Verein gebunden sind, ist sinnvoll. Durch die einheitliche Wahl von Einzel- und Doppelsiegprämie für die komplette Mannschaft gelingt der Interessenausgleich zwischen Spielern und Verein.

Auch die Höhe sowie die Differenz der Gehälter innerhalb der Mannschaft sind

richtig gewählt. Das Fehlen der Antrittsprämie verhindert schlechte Stimmung durch Ausscheidungsspiele.

Negativ ist jedoch, dass keine Klauseln zur Absicherung gegen Verletzungsausfälle existieren, genauso wie die Tatsache, dass keine außersportlichen Verpflichtungen im Spielervertrag festgeschrieben sind.

Das Vergütungssystem setzt somit im Großen und Ganzen auf sportlicher Ebene die richtigen Anreize. Der Interessenausgleich gelingt recht gut, da alle Spieler sowohl eine Einzel- als auch eine Doppelsiegprämie haben. Das System lässt eine Struktur und Stimmigkeit erkennen und es ist einfach und transparent. Durch die Wahl längerfristiger Verträge einiger Spieler wird der Forderung der Dualität nachgekommen. Auf wirtschaftlicher Ebene und bei der Ausgestaltung sonstiger Vertragselemente werden nicht die bzw. überhaupt keine Anreize gesetzt. Verletzungsbedingte Ausfälle sollten durch eine Reduzierung des Festgehalts abgesichert werden, die Teilnahme an Vereinsveranstaltungen sollte im Vertrag schriftlich fixiert werden und durch eine Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen belohnt werden. Außerdem sollte die wenig flexible Gestaltung der längerfristigen Verträge durch bestimmte Klauseln wie z.B. durch die Kopplung des Gehalts an die Ergebnisse der Vorsaison verbessert werden.

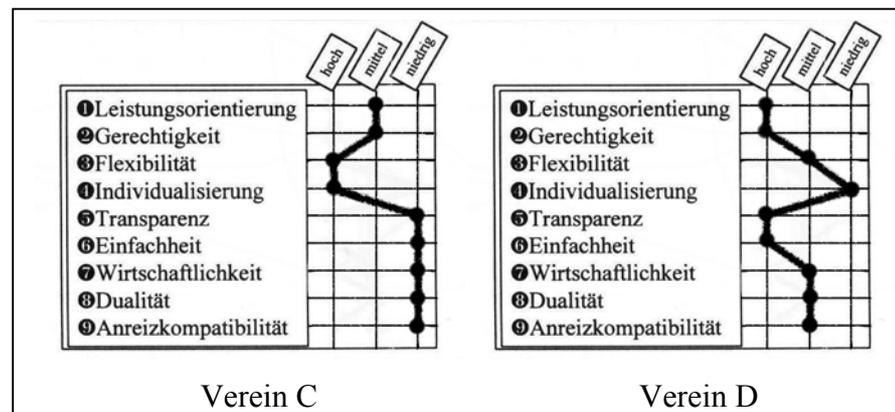


Abbildung IX: Anforderungsprofile 2. Bundesliga

5.1.3. 3. Liga

Für Vereine der 3. Liga wurden Verein E und F ausgewählt. Beide Vereine traten in der Saison 2002 jeweils nur mit einem Ausländer an. Außerdem war das Durchschnittsalter in beiden Mannschaften verhältnismäßig niedrig. Verein E erreichte den dritten, Verein F den vierten Platz in der abgelaufenen Saison. Beide Mannschaften wollen auch 2003 den Klassenerhalt sicherstellen und je nach

Möglichkeit im oberen Tabellendrittel mitmischen.

Vertragskriterien	Verein	
	<u>Verein E</u>	<u>Verein F</u>
	Anzahl Einjahresverträge	7
Anzahl Mehrjahresverträge	0	0
Fixes Grundgehalt	7	0
Trainerstunden	4	6
Antrittsprämie	0	6
Einzelsiegprämie	7	6
Doppelsiegprämie	0	0
Mannschaftssiegprämie	0	0
Auf-/Abstiegsprämie	0	0
Variabel : Gesamt	10-30%	10-30%
Unterschiede zwischen Spielern		
a) Anpassung an Position	im Normalfall	nein
b) Differenz Nr.1-Nr.6	300%	0%
c) in rel. Höhe der var. Vergütung	ja	nein
d) in Vert. der Vergütungselemente	nein	nein
Existenz Verletzungsklausel	ja	nein
Verpflichtungen für Spieler	ja	keine
a) welche	Sponsorentennis Pressekonferenzen Ballkindertennis	
b) vertraglich fixiert	nein	
c) werden vergütet	nein	nein
Anforderung an Spieler:		
bestmöglicher sportlicher Einsatz	ja	ja
Verfolgung weiterer Vereinsinteressen	ja	nein
Sicherung Leistungserhalt über		
Verpflichtung Teilnahme Training	ja	ja
Verpflichtung Teilnahme Turniere	nein	ja
Sonstiges	Vertrauen	

Abbildung X: Übersichtstabelle Vertragsgestaltung 3. Liga

Die Vertragsgestaltung von **Verein E** stellt sich eher negativ dar, da weder für die Doppel noch für den Sieg der Mannschaft Anreize durch entsprechende Prämien gesetzt werden. Für die Spieler stellt somit nur der Sieg ihres Einzel einen finanziellen Anreiz dar. Ein Interessenausgleich ist somit nicht hergestellt.

Positiv ist zumindest die einheitliche Wahl der Vergütungselemente. Alle Spieler erhalten eine Einzelsiegprämie. Ebenso vorteilhaft ist, dass einige Spieler einen Teil ihres fixen Grundgehalts in Trainerstunden ausbezahlt bekommen und dass für den Fall eines Aufstiegs- bzw. Abstiegsspiels die Vergütung geregelt ist, da das Fixum eventuelle Auf- und Abstiegsspiele mit einbezieht und die Einzelsiegprämie auch für

diese Spiele gilt. Auch die Absicherung gegen Verletzungen, die eindeutig geklärt ist, ist sinnvoll. Die Ausnahme bei der Abstufung der Gehälter entsprechend der Position innerhalb der Mannschaft („Popp-Effekt“) wird in diesem Fall als positiv gesehen, da es sich um einen talentierten Nachwuchsspieler handelt, der im Verein ein hohes Ansehen genießt und der aufgrund seiner Spielstärke gute Angebote der Konkurrenz hatte. Nur so konnte der Spieler gehalten werden. Dies zahlt sich aber für den Verein aus.

Negativ zu bewerten ist, dass die absolute Höhe der Einzelsiegprämie bei allen Spielern gleich ist, jedoch eine Gehaltsdifferenz von der Nummer Eins bis zur Nummer Sechs von 300 % besteht. Somit ist der Anteil der variablen Vergütung in Relation zur Gesamtvergütung in den Extremfällen, also zwischen der Nummer Eins und der Nummer Sechs, sehr unausgewogen. Der große Unterschied in der Vergütung an sich ist aber nicht negativ. Gerade in diesen Spielklassen, in denen die höherrangigen Spieler teilweise noch Profis sind und die niederpositionierten meist Studenten oder sehr junge Spieler, ist dies nicht ungewöhnlich. Auch die fehlende vertragliche Fixierung der Teilnahmeverpflichtung sowie fehlendes Eingehen in die Vergütung sind zu beanstanden.

Alles in allem gefällt das Vergütungssystem weniger. Die fehlende Anreizsetzung in den Doppeln bzw. für den Mannschaftssieg verhindert einen Interessenausgleich zwischen Spielern und Verein. Dieser wird genauso wenig auf wirtschaftlicher Ebene vollzogen. Einzel-, Mannschafts- und Antrittsprämie sowie teilweise längerfristige Verträge wären ratsam.

Für einen Drittligaverein wie den **Verein F** erscheint die „Vertragsgestaltung“ etwas unprofessionell zu sein, da mit den Spielern keinerlei vertragliche Regelungen getroffen werden. Aufgrund des sehr engen Vertrauensverhältnisses zwischen dem Teammanager und den Spielern erweist sich dies jedoch nicht als Nachteil. Das Vergütungssystem stellt sich eher negativ dar, da, genau wie bei Verein E, weder für die Doppel noch für den Sieg der Mannschaft Anreize durch entsprechende Prämien gesetzt werden. Für die Spieler stellt somit nur der Sieg ihres Einzels einen finanziellen Anreiz dar. Ein Interessenausgleich wird somit nicht hergestellt.

Positiv ist die einheitliche Wahl der Vergütungselemente. Alle Spieler erhalten eine Antritts- und Einzelsiegprämie sowie Training. Die Antrittsprämie ist ebenfalls richtig eingesetzt worden, sie kann in diesem Fall eigentlich als Fixum gesehen werden, da der Kader nur aus sechs Spielern besteht und damit eigentlich jeder immer zum Einsatz kommt. Aufgrund der sehr ausgeglichenen Spielstärke der

Mannschaft wurde auch keine Abstufung bei den Gehältern vorgenommen. Dies ist hier auch positiv zu bewerten. Sinnvoll ist ebenso, dass die fixe Vergütung über Training abbezahlt wird. Auch die Verpflichtung zur Teilnahme am Training und an Turnieren stellt die Leistungserhaltung für die Mannschaftsspiele sicher.

Negativ ist, dass keine Anreize für die Doppel bzw. für den Mannschaftserfolg gesetzt werden und sich der Spieler keinerlei Verpflichtungen gegenüber sieht, da der Verein vom Spieler auch nur den bestmöglichen sportlichen Einsatz fordert.

Es lässt sich festhalten, dass aufgrund des engen Vertrauensverhältnisses zwischen Manager und Spielern und der Tatsache, dass die Spieler sehr jung und dadurch die intrinsischen Motive wie der Gewinn von Ranglistenpunkten sehr hoch sind, die Funktionserfüllung des Vergütungssystems wohl gewährleistet ist, aus theoretischer Sicht gefällt es nicht. Der Verein täte gut daran, eine Mannschaftssiegeprämie einzuführen und auch etwas für die Verfolgung wirtschaftlicher Interessen zu tun.

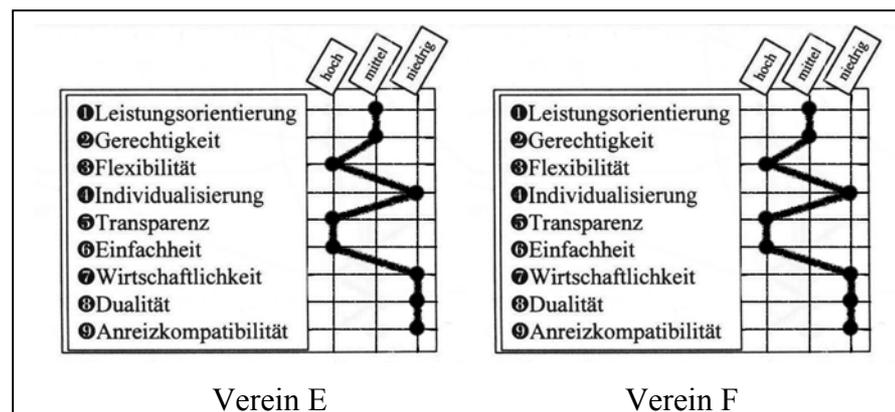


Abbildung XI: Anforderungsprofile 3. Liga

5.2. Verbandsebene

Auf Verbandsebene wurde die Vertragssituation zwischen dem Deutschen Tennis Bund (DTB) und einem Nachwuchsspieler untersucht. Der Nachwuchsspieler ist Mitglied des B-Kaders des DTB. Außerdem wurde zur Untersuchung der Vertragsgestaltung zwischen dem DTB und einem Nationalspieler ein Interview mit einer absoluten Weltklassespielerin, die dem A-Kader und damit dem Federation Cup Team angehört, durchgeführt.

5.2.1. Nachwuchsspieler

Die Vertragsgestaltung zwischen dem Verband und dem Nachwuchsspieler ist auf fünfzehn Seiten geregelt, also deutlich umfangreicher als die Verträge zwischen den Vereinen und den Spielern, die eine bis maximal zwei Seiten umfassten. Dem Spieler wird auf einer dieser 15 Vertragsseiten folgende Leistungen geboten: Trainingsmöglichkeiten im Bundesstützpunkt in Oberhaching mit DTB-Trainern sowie Teilnahme an Lehrgängen; nicht so viel, wie der Spieler will, und wann der Spieler will; nein, sowohl Umfang als auch Termine (wie ja auch Ort und Trainer!) werden vom Verband bestimmt. Der Spieler hat dafür jährlich eine Aufwandspauschale von 2.000 € zzgl. gesetzlicher MwSt. zu zahlen.⁶⁹

Auf den restlichen Seiten werden die Verpflichtungen des Spielers gegenüber dem DTB geregelt:

- Verpflichtung zur Teilnahme an Turnieren (24 Monate über die Vertragsdauer hinaus!; strafbewehrt mit 1.500 – 2.000 €!),
- Knebelung für Davis Cup Einsätze (24 Monate über die Vertragsdauer hinaus),
- Gewährung des Rechts zur Vermarktung von Persönlichkeitsrechten an den DTB,
- Verzicht bzw. Einschränkung der Möglichkeit zur eigenen Vermarktung,
- Verpflichtung zur Teilnahme an Werbeveranstaltungen (bis zu fünf Tage im Jahr),
- Mediale Verpflichtungen (Produktion von Trailern, Interviews, etc.),
- Mindestens 25.000 € zzgl. gesetzlicher MwSt. Strafe bei vorzeitiger Vertragsauflösung.⁷⁰

Es wird deutlich, dass das Vertragswerk sehr zu Lasten des Spielers ausgestaltet ist. Neben dem gebotenen Leistungspaket, das u.U. auch sehr dürftig ausfallen kann und für das der Spieler zusätzlich eine Aufwandspauschale zu zahlen hat, bietet der Vertrag dem Spieler nur noch Verpflichtungen und Knebelungen, denen gegenüber sich die Leistungen des DTB zur Förderung des Profisports als äußerst dürftig darstellen. Die rechtsverbindlichen Verpflichtungen, die teilweise noch bis zu 24 Monate über das Ende der Vertragslaufzeit hinausgehen, führen zu Unsicherheit beim Spieler, genauso wie die angedrohten Konventionalstrafen für Nichtantritt bei

⁶⁹ Vgl. Anhang 4: S. XIII.

⁷⁰ Vgl. Anhang 4: S. XIV-XV.

einem Turnier bzw. bei vorzeitiger Vertragsauflösung. Dies alles erklärt, warum ein großer Teil der Nachwuchsspieler nicht bereit war, diese Verträge zu unterschreiben und sich in ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis zu begeben. Leistungssteigernde Anreize gehen somit von diesem Vertrag nicht aus, ein Konzept zur Förderung des Nachwuchses ist nicht zu erkennen.

5.2.2. Nationalspieler

Leider konnte kein Vertrag zwischen einem Nationalspieler und dem DTB beschafft werden. Aufgrund der hohen Gehälter herrscht hier strengste Vertraulichkeit. Es konnte aber in persönlichen Gesprächen mit der Federation Cup Spielerin in Erfahrung gebracht werden, dass der Verband den Spielern die Turnierreisen über das ganze Jahr bezahlt. Für ihre Einsätze im Federation bzw. Davis Cup werden die Spieler durch eine Nominierungsprämie entlohnt. Für siegreiche Einzel und Doppel werden ebenfalls Prämien bezahlt. Die Mannschaftsprämie belohnt den Sieg der Mannschaft, auch diejenigen, die nicht zum Einsatz gekommen sind. Dies erscheint äußerst sinnvoll. Die Nominierungsprämie vergütet alle Spieler, Einzel- und Doppelsiegprämien honorieren den Erfolg des Einzelnen und die Mannschaftssiegprämie schafft den Interessenausgleich zwischen Funktionären und Spielern.

Die Verträge beziehen sich jeweils auf den Zeitraum eines Jahres. Wie die weitere Vertragsgestaltung aussieht bzw. welche Verpflichtungen an den Spieler gestellt werden, bleibt nur zu erraten. Sicherlich muss der Spieler, wie auch beim Nachwuchsförderungsvertrag, gewisse Verhaltensregeln, beispielsweise beim Davis Cup das Werben für den Hauptsponsor, einhalten. Sicher ist aber auch, dass der Spieler hier nicht geknebelt wird wie der Nachwuchsspieler. Im Gegenteil dürften sogar viele Forderungen vom Spieler diktiert werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Vergütungssystem für die Federation bzw. Davis Cup Spieler die richtigen Anreize für den sportlichen Erfolg setzt. Der Interessenausgleich wird durch die richtige Wahl der Prämien bestens vollzogen. Zur Verfolgung der wirtschaftlichen Interessen, wie es z.B. eine Prämie tun würde, die den Spieler an steigenden Fernseheinnahmen aufgrund seiner sportlichen Erfolge auf Einzelturnieren partizipieren lässt, wird jedoch durch die Vergütung nicht nachgekommen.

Das abschließende Kapitel fasst nun die aus der Theorie und Praxis gewonnenen Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf Gestaltung eines leistungs-

orientierten Vergütungssystems für Tennisspieler.

6. Zusammenfassung und Ausblick

6.1. Abschließende Beurteilung

Allgemein scheinen die Verträge der Vereine in ihrer Ausgestaltung recht uneinheitlich und oftmals wenig professionell. Gerade im Hinblick auf den zu schaffenden Interessenausgleich durch die Vergütung setzen die Verträge oft nicht die richtigen Anreize. Verwunderlich ist, dass keiner der Vereine eine Mannschaftsprämie pro gewonnenem Spiel der Mannschaft vergibt, denn der Mannschaftssieg ist doch gerade das Ziel des Vereins auf sportlicher Ebene. Die Mannschaftsprämie pro gewonnenem Spiel würde die möglichen negativen Folgen einer einmaligen Aufstiegsprämie sowie die negativen Anreizwirkungen einer Doppelprämie beheben und sie würde außerdem eine positive Stimmung innerhalb der Mannschaft erzeugen. Oftmals ist auch keine klare Struktur und innere Stimmigkeit in den Verträgen zu erkennen, was sich in einer uneinheitlichen Verteilung der Vergütungselemente auf die einzelnen Spieler äußert. Auch die Absicherung gegen Verletzungsausfälle ist nicht überall geregelt. Eine Verpflichtung der Spieler zur Verfolgung der weiteren Vereinsziele findet sich nur selten, vertragliche Anreize durch die Vergütung, wie es eine Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen ermöglichen würde, werden nirgends gesetzt. Schließlich spricht die Dauer der Verträge, die so gut wie alle nur auf ein Jahr begrenzt sind, nicht gerade für eine strategisch ausgerichtete Planung. Entweder ist es den Vereinen nicht möglich, mit den Sponsoren längerfristige Sponsoringverträge abzuschließen und damit Kontinuität in ihre finanzielle Planung zu bekommen, oder aber das Management ist nicht professionell genug, die sportliche Zukunft des Vereins zu planen, was sich ja durch die oftmals ehrenamtliche Tätigkeit der Verantwortlichen erklären lässt. Durch den Kurzfristcharakter der Verträge entstehen den Vereinen immer wieder Kosten in Form von Informations- und Vertragskosten durch die Vertragsverhandlungen bzw. den abschließenden Vertragsabschluss.

Ein Vergleich mit der Vertragssituation im Profifußball soll die Kritik verdeutlichen: Dort gibt es keine individuellen Prämien etwa für geschossene Tore oder gehaltene Bälle. Die Spieler erhalten als leistungsorientierte Vergütung genau die Mannschaftsprämie, die in den Tennisverträgen vermisst wird. Außerdem sind die Verträge dort sehr viel einheitlicher, obwohl sich wegen der Heterogenität der

Aufgaben (Torwart, Stürmer) eine individuelle Gestaltung der Verträge eher anbieten würde als beim Tennis. Schließlich werden fast alle Spielerverträge im Profifußball über mehrere Jahre abgeschlossen, worin sich eine längerfristige Planung der Vereine widerspiegelt, die die Nachteile wie starke Fluktuation, Kosten für ständige Vertragsverhandlungen u.ä. vermindert. Es soll freilich nicht verschwiegen werden, dass die seit einigen Jahren gültige EU-Regelung der Ablösesummen die Tendenz zu längerfristigen Verträgen stärkt: Beim Vereinswechsel eines Spielers vor Ablauf der Vertragsdauer steht dem abgebenden Verein eine Ablösesumme zu. Dies betrifft allerdings nur den Fußball, im Tennis sind Ablösesummen mit Ausnahme des Jugendbereichs nicht sinnvoll und nicht durchsetzbar.

Bei aller allgemeinen Kritik eignen sich bei einer Betrachtung auf Vereinsebene die Vergütungssysteme von Verein A, B und D hinsichtlich der Anreizwirkung noch am ehesten. Bei Verein A aufgrund der Aufstiegsprämie, bei B und D durch die einheitliche Verteilung der Vergütungselemente (Einzel- und Doppelsiegprämie) für alle Spieler, die damit indirekt den Mannschaftserfolg berücksichtigt. Verbesserungswürdig sind jedoch auch sie. Die Vergütungssysteme der Vereine E und F sind als mäßig bis schlecht einzuordnen, beide wegen der fehlenden Anreizsetzung für die Doppel bzw. für den Mannschaftserfolg. Verein C kann als ein Negativbeispiel in der Vertragsausgestaltung angesehen werden. Vermisst wird sowohl eine klare Struktur als auch teilweise das Vorhandensein eines Vertrages an sich.

Auf Verbandsebene sind die Anreize, die von Seiten des DTB auf seine Spieler ausgehen, sehr unterschiedlich einzuordnen. Die Vergütungspraxis für die Nationalspieler stellt sich, sofern das durch die gegebenen Informationen zu beurteilen ist, als ein positives Vergütungssystem dar. Ganz anders sieht es im Nachwuchsbereich aus. Der Vertrag zur Nachwuchsförderung setzt keinerlei positive Anreize und kann deshalb nie seiner Aufgabe gerecht werden. Dies hat zur Folge, dass heutzutage junge talentierte Spieler verstärkt Sponsoringverträge mit großen Agenturen wie IMG abschließen oder aber über die Eltern sich ihre eigene Finanzierungsgesellschaft schaffen wie im Falle von Thomas Haas (ToSa GmbH). Das erklärt dann auch, dass die Spieler, wenn sie den Sprung in die Weltspitze geschafft haben, sehr einseitige Forderungen an den DTB stellen, da sie sich, aufgrund der schlechten Förderung, zu keiner Gegenleistung verpflichtet fühlen.

Es lässt sich festhalten, dass die Ausgestaltung der Verträge, gerade im Vergleich zum Profifußball, erhebliche Lücken und Mängel an Professionalität aufweisen. Ein

langfristiges Konzept zur Sicherung des sportlichen Erfolgs ist nicht zu erkennen. In vielen Fällen scheint in Frage gestellt, dass die Vergütungssysteme ihre Funktion erfüllen. Im Folgenden soll deshalb, basierend auf den theoretischen und praxisbezogenen Erkenntnissen dieser Arbeit sowie auf dem persönlichen Erfahrungsschatz aus sechs Jahren 2. Bundesliga, nun ein leistungsabhängiges Vergütungssystem konzipiert werden, das einen besseren Lösungsansatz hinsichtlich der Anreizsetzung liefert.

6.2. Eigene Konzeption eines leistungsorientierten Vergütungssystems

Wichtig erscheint zunächst eine Planung über die Saison hinaus. Spieler, die zum Verein passen, vor allem aber talentierte Nachwuchsspieler, sollten längerfristig an den Verein gebunden werden. Dies bedeutet zum einen, dass auch mit den Sponsoren längerfristig geplant werden muss. Zum anderen muss in den Verträgen der Flexibilität eine hohe Priorität eingeräumt werden, d.h. die Situation der Vorsaison wie z.B. Ergebnisse des Spielers und der Mannschaft, Änderung der Spielposition oder auch Änderung der Vereinsziele müssen Berücksichtigung finden. Wichtig ist jedoch auch, dass nicht für alle Spieler längerfristige Verträge gemacht werden. Gerade Spieler, die aus dem Ausland kommen und mit denen man noch keine Erfahrungen gesammelt hat, sollten vorerst Ein-Jahres-Verträge erhalten.

Wichtig erscheint ferner eine einheitliche Prämienstruktur für alle Spieler, d.h. jeder sollte die gleichen variablen Vergütungselemente in seinem Vertrag festgeschrieben haben, um damit bei allen Beteiligten die gleichen Anreize zu setzen und um eine innere Stimmigkeit des gesamten Vergütungssystems zu gewährleisten. Der variable Teil der Vergütung sollte sowohl die individuelle Leistung als auch die der gesamten Mannschaft belohnen. Dieser Teil sollte somit aus einer Einzel- und Mannschaftssiegprämie bestehen. Die beiden Prämien sollten dabei gleich stark gewichtet sein. Die Mannschaftssiegprämie schafft den „größten“ Ausgleich der Interessen (höchste Anreizkompatibilität), die Einzelsiegprämie stellt den „direktesten“ Bezug zwischen der individuellen Leistung, dem Ergebnis und der Belohnung her (höchste Leistungsorientierung). Neben Einzel- und Mannschaftsprämie pro gewonnenem Spiel kann eventuell noch eine einmalige Aufstiegsprämie, falls dies das Saisonziel des Vereins ist, vergeben werden. Von Doppelsiegprämie und Extrabezahlung für eventuelle Zusatzspiele ist abzuraten. Dadurch wird die Forderung nach Einfachheit erfüllt und die wenigen eingesetzten Prämien können

dadurch auch höher angesetzt werden, so dass sie wirkungsvoller sind und damit auch die Forderung der Wirtschaftlichkeit erfüllt ist.

Im Gegensatz zur Einheitlichkeit bei den Prämien sollte das Grundgehalt die individuelle Situation des Spielers berücksichtigen. Das Grundgehalt sollte in Form von Antrittsprämien an die Top-Spieler ausgezahlt werden, wenn bei ihnen nicht sicher ist, wie oft sie zur Verfügung stehen. Ansonsten ist von Antrittsprämien abzuraten. Stattdessen sollte ein festes Grundgehalt vereinbart werden. Bei Nachwuchsspielern sollte der Verein das Grundgehalt reduzieren und zum Ausgleich dafür das Training über das ganze Jahr finanzieren. Einerseits stärkt es die Leistungsfähigkeit des Spielers, andererseits garantiert es dem Vereinstrainer eine bestimmte Anzahl von Trainerstunden.

Das Verhältnis zwischen dem Grundgehalt und der variablen Vergütung sollte ebenfalls individuell ausgehandelt werden, um dabei den unterschiedlichen Grad der Risikoaversion berücksichtigen zu können. Werden individuelle Präferenzen geäußert, können diese in einem gewissen Rahmen berücksichtigt werden („Cafeteria,-Approach“). Weil der Spieler seine Stärken und Schwächen nicht unbedingt offen legt (Problematik der privaten Informationen), sollten folgende Kriterien bei der Festlegung des Anteils der variablen Vergütung berücksichtigt werden: Vereinszugehörigkeit – je länger ein Spieler dem Verein angehört, desto geringer kann der Anteil des variablen Anteils ausfallen. Alter – je älter der Spieler desto geringer der Anteil die variable Vergütung. Nationalität – ausländische Spieler, gerade diejenigen, die noch nicht in einem deutschen Verein gespielt haben, sollte der Anteil der Siegprämie verhältnismäßig hoch sein.

Zur Höhe der einzelnen Prämien sei gesagt: Die Siegprämie für jedes gewonnene Einzel sollte zwischen 3 % und 5 % des Grundgehalts (Fixum, Trainerstunden und Antrittsprämie zusammengenommen) des Spieler liegen, ebenso die Mannschafts-siegprämie. Zusätzlich zu diesen Prämien könnte für Vereine, deren Saisonziel der Aufstieg ist, noch eine einmalige Mannschaftsprämie (zielgerichtete Mannschaftsprämie) erhoben werden, die bei etwa 4 % liegen sollte. Ein Spieler mit 10.000 € Grundgehalt könnte so maximal auf ein Gehalt von 18.400 € kommen (10.000 € + 4.000 € (8 Einzelsiege) + 4.000 € (8 Mannschaftssiege) + 400 € (einmalige Aufstiegsprämie)) womit er einen Anteil von 46 % variabler Vergütung an der Gesamtvergütung hätte. Dieser Anteil soll nun etwas genauer betrachtet werden, wobei der Einfachheit halber die Aufstiegsprämie weggelassen wird. Durch die Wahl zwischen einer Rate von 3 % ($r=0,03$) und 5 % ($r=0,05$) kann der Verein den durch-

schnittlichen Anteil A der variablen Vergütung am Gesamtgehalt auf einen Wert von $A=19\%$ bzw. $A=29\%$ festlegen. Weiterhin lässt sich die Streuung dieses Anteils aufgrund verschiedener Saisonverläufe kalkulieren. Arbeitet man mit einer Bandbreite von 0 Siegen bis maximal 8 Siegen, so ergibt sich ein Anteil von 0 bis maximal 32% für $r=0,03$ bzw. 0 bis maximal 44% für $r=0,05$. Sinnvoller erscheint freilich, mit dem $2s$ -Intervall zu arbeiten, das 93% aller Fälle abdeckt. Bei 8 Spielen liegt man dann im Bereich zwischen mindestens 2 und höchstens 6 Siegen, das ergibt dann eine Bandbreite von $11\text{--}27\%$ ($r=0,03$) bzw. $17\text{--}38\%$ ($r=0,05$).⁷¹ Diese Bandbreiten liegen nun genau in dem Bereich, der als sinnvoll und praxisorientiert gilt. Laut der bereits erwähnten Studie setzt die Motivationswirkung der variablen Vergütung erst bei einem Anteil von über 8% an der Gesamtvergütung ein.⁷² Laut FERSTL bewegt sich dieser Anteil bei deutschen Vorständen zwischen 20 und 40% ⁷³; nach FEMPEL/ZANDER, die genauer differenzieren, liegen diese Werte in der Wirtschaft in Deutschland bei 50% für Vorstände, $15\text{--}45\%$ für Führungskräfte und bei 10% für tariflich bezahlte Mitarbeiter.⁷⁴

Bezüglich der wirtschaftlichen Interessen des Vereins sollte eine Antrittsprämie für PR-Veranstaltungen eingesetzt werden, um auch auf diesem Gebiet eine positive Anreizwirkung zu erzielen. Die Prämie für jede Teilnahme an einer solchen Vereinsveranstaltung sollte bei höchstens $0,5\%$ des Grundgehalts liegen. Dies erscheint auf den ersten Blick als sehr gering und ohne Anreizwirkung zu sein. Da jedoch die Umsetzung in einigen Vereinen auch ohne finanzielle Anreize funktioniert, würde dies die Motivation dort noch verstärken. Bei den anderen Vereinen, bei denen die Umsetzung mangelhaft ist, wäre dann zumindest eine kleine Motivationshilfe gegeben.

Das in den vorherigen Abschnitten vorgestellte Modell soll nun zur Verdeutlichung auf zwei konkrete Fälle angewendet werden, einmal auf einen Nachwuchsspieler, einmal auf einen internationalen Profispieler. Abbildung XII stellt die beiden Vergütungssysteme kurz in Tabellenform gegenüber. Die ausführlichen Musterverträge für die beiden Spielertypen, die auch die sonstigen Verpflichtungen und Regelungen beinhalten, finden sich zur Vervollständigung im Anhang wieder.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Anhang 5 : S. XVI.

⁷² Vgl. o. V. (2000): S. 40.

⁷³ Vgl. Ferstl, Jürgen (2000): S. 4.

⁷⁴ Vgl. FempeL, Kurt/Zander, Ernst (2000): S. 45.

⁷⁵ Vgl. Anhang 6 und Anhang 7: S. XIII-XVII.

<u>Vergütungselemente</u>	<u>Spielertyp</u>	
	<u>Nachwuchsspieler</u>	<u>Internationaler Profi</u>
<u>Fixe Vergütungselemente</u>		
Fixes Grundgehalt	€ 5.000	keine
Trainerstunden	€ 1.400	keine
<u>Variable Vergütungselemente</u>		
Antrittsprämie	keine	€ 2.600
Einzelsiegprämie	€ 190	€ 1.000
Mannschaftssiegprämie	€ 190	€ 1.000
Prämie für ev. Auf-/Abstiegsspiele	keine	keine
Aufstiegsprämie	keine	€ 1.000
Prämie für Wahrnehmung Termine	€ 30	€ 100

Abbildung XII: Übersichtstabelle der Vergütungselemente der Musterspieler

Fall 1: Vertrag eines Vereins aus der 2. Bundesliga mit einem Nachwuchsspieler. Ziel des Vereins ist es, einen gesicherten Mittelfeldplatz zu erreichen, was bei dem Potential der Mannschaft realistisch sei. Der Verein kalkuliert also mit vier Mannschaftssiegen aus acht Spielen und ebenso mit einer ausgeglichenen Bilanz der Einzelsiege über die Gesamtheit aller Spieler. Der Nachwuchsspieler spielt an Position Sechs und rechnet aus seiner Sicht ebenfalls mit vier Siegen und vier Niederlagen.

Fall 2: Vertrag eines internationalen Profispielers ebenfalls mit einem Zweitligaverein, der allerdings in die 1. Bundesliga aufsteigen möchte und aus diesem Grund einen spielstarken internationalen Spieler für Position Eins verpflichtet hat. Der Verein kalkuliert in seinen finanziellen Planungen somit acht Mannschaftssiege ein. Für den Spieler selbst sind die Chancen alle acht Spiele zu gewinnen recht gut, er kalkuliert aber vorsichtshalber mit sechs von acht Siegen für seine Einzelbilanz.

Zu Fall 1 (Nachwuchsspieler) wird folgendermaßen gerechnet: Der Verein plant für Punkt Sechs in seinem Etat mit 8.000 €, die nach dem vorangegangenen Modell in 6.400 € Grundgehalt (davon etwa 20 % als kostenloses Training) und Einzel- und Mannschaftssiegprämie mit einer Rate von 3 % sowie einer Prämie für Terminwahrnehmung mit einer Rate von 0,5 % aufgeteilt wird. Die Motivation für eine überraschend anfallende Auf- oder Abstiegsrunde ist dadurch abgedeckt, dass die Siegprämien dort ebenfalls gelten. Bei „Normalverlauf“ (4 Einzelsiege, 4 Mannschaftssiege, 2 wahrgenommene Termine) verdient der Spieler 7.980 €, der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung liegt dann bei etwa 20 %.

Bei einem Vergleich dieser Verträge mit Angeboten anderer Vereine rechnet der Spieler ebenfalls mit einem Vertragswert von 7.980 €. Das „Normalrisiko“ für Spieler und Verein (2s-Intervall) beträgt ± 760 €, das „Extremrisiko“ nach oben +1.900 €, wenn alles gewonnen und auch die Aufstiegsprämie gewonnen wird, nach unten -1.600 €, wenn alles verloren, direkt abgestiegen wird und die Termine nicht wahrgenommen werden.

Im Fall 2 (internationaler Profispieler) sieht die Rechnung folgendermaßen aus: Für den Punkt Eins stehen etatmäßig 40.000 € zur Verfügung. Das Grundgehalt wird in Form von Antrittsprämien bezahlt, um sich gegen eventuelle Abwesenheit abzusichern. Der angepeilte Aufstieg wird stark betont, weil von vornherein mit der Antrittsprämie für das Aufstiegsspiel gerechnet wird, weil die Siegprämien auch dort fällig werden und weil für den erreichten Aufstieg auch noch eine einmalige Prämie fällig wird. Auch die höhere Rate r der Prämien von 4,3 % betont dieses Ziel. Bei „Normalverlauf“ (8 Einzelsiege, 8 Mannschaftssiege, Erreichen des Aufstiegsspiels) bekommt der Spieler 39.600 €, der Anteil der variablen Vergütung liegt dabei bei 40 % an der Gesamtvergütung. Das „Extremrisiko“ des Vereins bewegt sich zwischen ± 3.000 € nach oben, wenn der Aufstieg geschafft wird, bzw. -10.800 € nach unten, falls bloß vier Einzel- und Mannschaftssiege erreicht werden. Aus Sicht des Spielers ist dieser Vertrag viel riskanter. Zum einen verliert er viel Geld, wenn er nicht spielen kann, das Verletzungsrisiko trägt er allein, zum anderen kalkuliert er den Vertragswert mit ± 7.000 €, da er als „Normalfall“ zwar mit dem Erreichen der Aufstiegsrunde rechnet, aber nur sechs Siege und den Nichtaufstieg zugrunde legt.

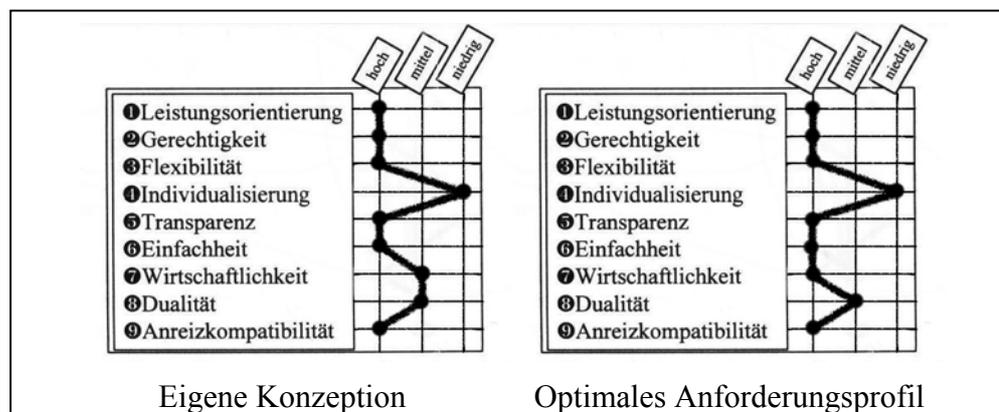


Abbildung XIII: Vergleich eigene Konzeption mit optimalem Anforderungsprofil

Gemessen am Anforderungsprofil für Anreizsysteme schneiden die hier vorgestellten Mustermodelle gut bis sehr gut ab. Hervorzuheben ist v.a. das hohe Maß an Anreizkompatibilität und Leistungsorientierung.

6.3. Grenzen des Modells

Alle untersuchten Praxisbeispiele haben Mängel in der Anreizsetzung aufgezeigt. Anhand der eigenen Konzeption eines Vergütungsmodells wurde versucht, einen besseren Problemlösungsansatz zu liefern. Die Konzeption kann sicher nicht als allgemeingültig angesehen werden, da es zum einen zu diesem Gebiet keine weiteren Studien gibt, die die Wirksamkeit dieses Modells bekräftigen könnten, und es zum anderen schwierig ist, ein abschließendes Urteil über die Wirksamkeit eines Vergütungssystems überhaupt treffen zu können. Daher kann das Konzept nur als Orientierungsrahmen verstanden werden. In einzelnen Fällen kann es sogar sinnvoll sein, diesen Rahmen komplett zu verlassen. Als Beispiel seien an dieser Stelle kurz zwei Verträge genannt, die nicht zu dieser Konzeption passen, die in der Praxis aber sehr erfolgreich waren. Beide Verträge enthielten keinerlei leistungsabhängige Vergütungselemente, die Vergütung war also ausschließlich fix. Im Falle des Spielers M beim Verein m (Vertragslaufzeit 1 Jahr) erzielte der Spieler M eine Bilanz von 5:2 Einzel- und 5:2 Doppelsiegen. Im Falle von Spieler G bei Verein L war die Vertragsgestaltung noch „schlimmer“, da die Vertragslaufzeit auf drei Jahre festgesetzt war, bei fixem Gehalt über alle Jahre ohne Verpflichtung zu Turnierbeteiligungen und ohne Berücksichtigung von Vorjahresergebnissen und Vereinszielen. Unter theoretischen Gesichtspunkten waren hier keine Anreize von Seiten des Vereins für den Spieler gesetzt. Trotzdem war das Vertragsmodell in der Praxis wirksam, da sich beide Parteien über einen längeren Zeitraum kannten und dadurch eine Vertrauensbasis vorhanden war. Der Spieler hatte eine Garantie für sein Einkommen über die drei Jahre, der Verein eine Planungssicherheit sowohl finanziell als auch sportlich.

Auch die unterschiedlichen Anreizwirkungen, die von der monetären Entlohnung ausgehen, zeigen die Grenzen des entwickelten Modells auf. Die derzeitige Nummer Eins des Deutschen Tennis Bundes, Rainer Schüttler, beispielsweise spendet all seine Davis-Cup Prämien zugunsten wohltätiger Zwecke. Die Nummer Zwei Thomas Haas hingegen forderte vom DTB sogar die Übernahme der Kosten für die Reisen seines Vaters zu seinen Turnieren und die Bezahlung eines eigenen Physiotherapeuten. Dies zeigt, dass die Anreizwirkung von Geld in diesen beiden Fällen äußerst verschieden ist und dadurch eine Aussage über die Wirksamkeit eines Vergütungssystems extrem spielerabhängig ist. Der Einfluss zahlreicher externer Faktoren auf das Spielergebnis macht den Nachweis des Erfolgs bzw. der Wirksamkeit eines Vergütungssystems

fast unmöglich. Es lässt sich weder die Leistung eines Spielers in den Mannschaftsspielen mit seinen Leistungen auf Einzelturnieren, auf denen auf ausschließlich erfolgsabhängiger Basis vergütet wird, vergleichen, noch lässt sich Erfolg zwischen zwei Vereinen mit unterschiedlichen Vergütungssystemen vergleichen. Im ersten Fall müssten alle externen Umwelteinflüsse bekannt und messbar sein. Im zweiten Fall ist der Vergleich nur aussagekräftig, wenn die Vereine hinsichtlich des verwendeten Budgets sowie der Spielstärken der einzelnen Spieler gleich sind. Um die Auswirkungen der einzelnen leistungsabhängigen Vergütungselemente auf die Leistung des Spielers objektivier- und quantifizierbar zu machen, müsste man eine fundierte Analyse auf der Basis eines ökonometrischen Modells durchführen, die die Vielzahl der Daten sinnvoll berücksichtigt. Mit Hilfe einer Regressionsanalyse könnte man dann Aussagen treffen, ob und wie stark die einzelnen Vergütungselemente tatsächlich die Erfolgswahrscheinlichkeit der Mannschaft beeinflussen. Dies zu untersuchen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Trotz all dieser Schwierigkeiten konnte aufgezeigt werden, welche Vergütungssysteme welche Anreize bei den agierenden Parteien hervorrufen können und wie die verschiedenen Anreizwirkungen durch einen geschickten Einsatz der Vergütungselemente in die richtige Richtung zu lenken sind. Daraus wurde ein Modell für die Vergütung von Tennisleistungsspielern entwickelt, das durch seine leistungsabhängigen Anteile eine optimale Anreizwirkung garantiert und das als Handlungsorientierung sowohl für Vereinsmanager als auch für Tennisspieler geeignet ist.

Anhang

Anhang 1: Ehemaliges Jugendranglistensystem.....	V
Anhang 2: Fragebogen zur Wahl und Ausgestaltung des Vergütungssystems.....	VI
Anhang 3: Auszüge aus den Praxisverträgen der Vereine.....	X
Anhang 4: Auszug aus dem Praxisvertrag des Verbands (Nachwuchsförderung)....	XIII
Anhang 5: Einige Formeln.....	XVI
Anhang 6: Eigene Konzeption Mustervertrag I.	XVII
Anhang 7: Eigene Konzeption Mustervertrag II.....	XX

Anhang 1: Ehemaliges Jugendranglistensystem

Jugendranglisten

JUNGEN
 31. MAI 1990

Das System

Die Erstellung der Jugendrangliste weicht von der üblichen Sieg-Niederlagen-Beurteilung ab. Sie bezieht sich auf

- a. Höhe des Ergebnisses,
- b. Spielstärke des Gegners.

1a. Höhe des Ergebnisses

Alle Daten sind aus der Tabelle ersichtlich

1b. Die Spielstärke des Gegners

Alle Spieler sind in Leistungsgruppen eingereiht. Ein Unterschied von einer Klasse zur nächsten liegt vor, wenn der Spieler A im Mittel gegen Spieler B mit 6,2:6,2 gewinnt. A ist dadurch um eine Klasse besser eingestuft.

Um eine genaue Rangfolge einzubringen, ist eine Einteilung in halbe Leistungsklassen vorgesehen (Tabelle 2).

2. Bei Neuaufnahme in die Rangliste erhält jeder Spieler eine Grundeinstufung, die durchaus auch falsch sein kann, d. h. nicht genau der Spielstärke entspricht. Die Auswertung der Spielergebnisse liefert aber später den Korrekturwert, der positiv oder negativ sein kann.

Ist der Korrekturwert positiv, dann war der Spieler zu schlecht eingestuft, und ist der Wert negativ, dann war der Spieler zu hoch eingereiht. (Der Korrekturwert wird bei der Auswertung noch genauer ersichtlich.)

3. Auswertung der Ergebnisse

Dazu 3 wichtige Beispiele

- a. Spieler A (Einstufung 9,0) gewinnt gegen Spieler B (9,0) 7:6, 7:6.
Du nimmst Tabelle 3 zur Hand. Aus dem Schnittpunkt Ergebnisauswertung und Klassendifferenz ergibt sich +0,5 als Bewertung.
- b. Spieler A (9,0) verliert gegen Spieler B (7,5) 6:7, 6:7.
Nimm Tabelle 6 - und du erhältst aus dem Schnittpunkt -2,0 für den Verlierer und +2 für den Sieger.
- c. In den Tabellen 3 und 5 sind Korrekturwerte eingebaut, die aus Erfahrungswerten resultieren. Das sind vor allem die Schnittpunkte, die Null bringen.

Tabelle 2

Einstufungskennziffer	Punktbereich von ... bis ...	Merkmale
11,0	10,76 bis 11,25	Nationale Spitze
10,5	10,26 bis 10,75	
10,0	9,76 bis 10,25	
9,5	9,26 bis 9,75	
9,0	8,76 bis 9,25	
8,5	8,26 bis 8,75	

Tabelle 3: Du gewinnst gegen einen, der deine Einstufung hat oder schlechter ist.

Klassendiff.	0	-0,5	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5
Ergebnisbew.	0	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25
-0,25	+0,25	0	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25
-0,5	+0,5	0	0	-0,25	-0,25	-0,25
-0,75	+0,75	+0,25	0	-	-	-
+1,0	+1,0	+0,5	0	-	-	-
+1,25	+1,25	+0,75	+0,25	-	-	-

Punktzahl	Bewertungskriterien
± 0,25	Knappe 3-Satz-Ergebnisse (3. Satz: 6,0 bis 6,3)
± 0,5	Klare 3-Satz-Ergebnisse (3. Satz: 6,0 bis 6,3) oder knappe 2-Satz-Ergebnisse (hierzu zählen alle Ergebnisse, bei denen der Gegner mindestens 10 Spiele gewinnt: 7:6, 7:5 7:6, 6:4)
± 0,75	2-Satz-Ergebnisse, bei denen ein Satz knapp ausfällt bzw. der Gegner mindestens 7 Spiele gewinnt. Hierzu zählen folgende Ergebnisse: 7:6, 6:3 7:5, 6:4 7:6, 6:1 7:5, 6:2 6:4, 6:3
± 1,0	Alle Ergebnisse, bei denen der Gegner zwischen 2 und 6 Spielen gewinnt.
± 1,25	Alle Ergebnisse mit weniger als 2 Gegenspielen (Resignationsergebnisse). 6:1, 6:0 6:0, 6:0

4. In der Tabelle 7 geht es um eine Auswertung. Hier sind die Ergebnisse eines Spielers aufgelistet und dargestellt, wie gewertet wurde.

Hier wurden 21 Ergebnisse aufgelistet. Gerechnet werden nur 19, da 2 Ergebnisse nicht gewertet wurden (aus Tabelle 3 und 5 ersichtlich).

Jetzt wird der Korrekturfaktor gerechnet:

$$-0,25 : 19 = -0,013$$

Diese Einstufung ist negativ. Die ursprüngliche Bewertung war zu hoch. Deswegen erfolgt die weitere Rechnung

$$9,5 - 0,013 = 9,487$$

Ist der Korrekturfaktor größer als ± 0,25, so fällt oder steigt der Spieler in eine andere Leistungsklasse (Tabelle 2). Notwendig sind 12 Matches, lange Sätze werden nicht gewertet.

Tabelle 4: Du gewinnst gegen einen, der höher eingestuft ist als du.

Klassendiff.	-0,5	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5
Ergebnisbew.	-0,25	-0,75	-1,25	-1,75	-2,25
-0,25	-0,75	-1,25	-1,75	-2,25	-2,75
-0,5	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5	-3,0
-0,75	-1,25	-1,75	-2,25	-2,75	-3,25
+1,0	+1,5	+2,0	+2,5	+3,0	+3,5
+1,25	+1,75	+2,25	+2,75	+3,25	+3,75

Tabelle 5: Du verlierst gegen einen von gleicher oder höherer Spielstärke.

Klassendiff.	0	-0,5	+1,0	-1,5	-2,0	-2,5
Ergebnisbew.	0	-0,25	0	+0,25	+0,25	+0,25
-0,25	-0,25	0	+0,25	+0,25	+0,25	+0,25
-0,5	-0,5	0	0	+0,25	+0,25	+0,25
-0,75	-0,75	-0,25	0	-	-	-
-1,0	-1,0	-0,5	0	-	-	-
-1,25	-1,25	-0,75	-0,25	-	-	-

Tabelle 6: Du verlierst gegen einen, der schlechter eingestuft ist.

Klassendiff.	-0,5	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5
Ergebnisbew.	-0,25	-0,75	-1,25	-1,75	-2,25
-0,25	-0,75	-1,25	-1,75	-2,25	-2,75
-0,5	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5	-3,0
-0,75	-1,25	-1,75	-2,25	-2,75	-3,25
-1,0	-1,5	-2,0	-2,5	-3,0	-3,5
-1,25	-1,75	-2,25	-2,75	-3,25	-3,75

Tabelle 7: Überprüfung der Grundeinstufung für den Spieler A (Kat. 9,5)

Gegner (Kat.)	Ergebnis	Ergebnisbewertung	Klassendifferenz	Bewertungsfaktor
- Spieler B (9,5)	6:3, 6:3	+1,0	0	+1,0
- Spieler C (9,5)	7:6, 5:7, 2:6	-0,5	0	-0,5
- Spieler D (8,5)	6:1, 6:4	+1,0	-1,0	0
- Spieler E (9,0)	6:1, 6:0	+1,25	-0,5	-0,75
- Spieler C (9,5)	5:7, 4:6	-0,75	0	-0,75
- Spieler F (9,5)	2:6, 6:0, 2:6	-0,5	0	-0,5
- Spieler G (8,0)	6:1, 6:2	-1,0	-1,5	- (nicht gewertet)
- Spieler H (8,5)	4:6, 3:6	-0,75	-1,0	-1,75
- Spieler I (9,0)	6:2, 7:5	-0,75	-0,5	+0,25
- Spieler J (8,0)	6:3, 6:3	+1,0	-1,5	- (nicht gewertet)
- Spieler K (8,5)	6:3, 6:2	+1,0	-1,0	0
- Spieler L (9,0)	6:0, 6:0	+1,25	-0,5	+0,75
- Spieler M (8,5)	6:1, 6:2	+1,0	-1,0	0
- Spieler L (9,0)	4:6, 6:2, 6:4	+0,25	-0,5	0
- Spieler N (8,5)	6:2, 6:3	+1,0	-1,0	0
- Spieler M (8,5)	6:1, 7:6	-0,75	-1,0	0
- Spieler O (8,5)	6:1, 7:5	-1,0	-1,0	0
- Spieler L (9,0)	6:3, 6:2	-1,0	-0,5	0,5
- Spieler O (8,5)	6:1, 6:1	+1,0	-1,0	0
- Spieler D (8,5)	6:2, 7:5	-0,75	-1,0	0
- Spieler P (9,0)	4:6, 6:1, 6:1	+0,5	-0,5	0
Summe der Bewertungsfaktoren aus 19 Ergebnissen:				-0,25

Anhang 2: Fragebogen zur Wahl und Ausgestaltung des Vergütungssystems

1. Dauer der Spielerverträge (aller Spieler der Mannschaft aus der Saison 2002):

- i. Anzahl Einjahresverträge
- ii. Anzahl Mehrjahresverträge

Warum wurde die genannte Dauer der Verträge gewählt (z.B. langfristige Bindung, Möglichkeit der Neugestaltung des Vertragsverhältnisses, finanzielle Gesichtspunkte, wenn unterschiedliche Vertragsdauer innerhalb der Mannschaft gewählt wurden, bitte auch eine kurze Begründung z.B. bei Nachwuchsspielern Mehr-Jahres-Verträge sonst Ein-Jahres-Verträge)?

2. Aufteilung des Gehalts in folgende Komponenten:

a. Fixe Vergütung

- i. Anzahl Spieler mit fixem Grundgehalt (unabhängig vom Einsatz)
- ii. Anzahl der Spieler mit Trainerstunden, die vom Verein bezahlt werden
- iii. Weitere Möglichkeiten

b. Variable Vergütung

- i. Anzahl der Spieler mit Antrittsprämie pro Einsatz
- ii. Anzahl der Spieler mit Einzelsiegprämie
- iii. Anzahl der Spieler mit Doppelsiegprämie
- iv. Anzahl der Spieler mit Mannschaftssiegprämie
- v. Anzahl der Spieler mit Aufstiegs-/Nichtabstiegsprämie
- vi. Anzahl der Spieler mit Prämie für das Erreichen bestimmter Saisonziele (z.B. oberes Tabellendrittel)
- vii. Weitere Möglichkeiten

3. Wurden bei dieser Aufteilung bei den einzelnen Spielern Unterschiede gemacht

a. hinsichtlich der Verteilung (ein Spieler erhält alles fix, ein anderer Antrittsprämien, manche auch Doppelsiegprämien)?

ja nein

b. hinsichtlich der relativen Höhe (kein Unterschied heißt hier: ein

VII

Spieler mit 1000 € Fixgehalt hat eine Siegprämie von 100 €, ein anderer Spieler mit 5000 € eine Siegprämie in Höhe von 500 €)?

ja nein

c. Falls individuelle Unterschiede gemacht wurden, spielten dabei vermutlich folgende Kriterien eine Rolle (Zutreffendes bitte ankreuzen und geben Sie bitte dann die damit verbundene Richtung mit an, z.B. Nationalität: Ausländer möglichst hohe Siegprämie).

- i. Nationalität des Spielers
- ii. Alter des Spielers
- iii. Dauer der Vereinszugehörigkeit
- iv. Erfolgsbilanz des Vorjahres
- v. Ranglistenposition
- vi. Doppelspielstärke
- vii. Weitere Kriterien

d. Wie hoch ist der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung in Prozent (variable Vergütung entspricht 50 % aller zu gewinnenden Prämien, d.h. der Spieler spielt die Hälfte seiner Prämien ein)?

- i. Höher als 50 %
- ii. Zwischen 30-50 %
- iii. Zwischen 10-30 %
- iv. Unter 10 %
- v. 0 %

e. Bezogen auf Punkt 3.c.: wo liegt der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung für das jeweilige Kriterium (Nationalität: Ausländer höher als 50 %, Nachwuchsspieler unter 10 %) oder lässt sich dies nicht verallgemeinern?

4. Ist das Gehalt an die jeweilige Position innerhalb der Mannschaft angepasst, d.h. es kommt nicht vor, dass ein Spieler mit einer niedrigeren Position einen besseren Vertrag hat als ein Spieler einer höheren Position?

ja nein

5. Wie hoch ist die Differenz beim Gehalt zwischen der Nr.1 und der Nr.6 im Team (Gehalt entspricht dem fixen Anteil plus 50 % aller Prämien, es müssen keine absoluten Beträge genannt werden, Prozentangaben reichen aus)?

6. Absicherung gegen Verletzungen bzw. Ausfall eines Spielers nach eigenem Verschulden (nicht durch das Nichtnominieren des Teamchefs):

VIII

- i. Existieren solche Klauseln zur Absicherung gegen Verletzungen?

ja nein
 - ii. Wie sind diese ausgestaltet (z.B. über eine Reduzierung des fixen Grundgehalts pro selbstverschuldetem Nichteinsatz)?
7. Welchen weiteren Verpflichtungen sieht sich der Spieler gegenüber (bitte Zutreffendes ankreuzen)?
 - i. Sponsorentennis
 - ii. Pressekonferenzen
 - iii. Ballkindertennis
 - iv. Vereinsveranstaltungen
 - v. Weitere Verpflichtungen
8. Der Verein erwartet von einem Spieler (Zutreffendes bitte ankreuzen):
 - a. nur den bestmöglichen sportlichen Einsatz
 - b. auch Verfolgung anderer Vereinsinteressen
 - i. Sponsorentennis
 - ii. Pressekonferenzen
 - iii. Ballkindertennis
 - iv. Weitere Verpflichtungen
 - c. Welche dieser Verpflichtungen finden sich im Spielervertrag wieder?
 - i. Sponsorentennis
 - ii. Pressekonferenzen
 - iii. Ballkindertennis
 - iv. Weitere Verpflichtungen
 - d. Geht die Wahrnehmung dieser Verpflichtungen auch in die Vergütung mit ein?

ja nein

konkret:
9. Wie wird sichergestellt, dass der Spieler seine Leistungsfähigkeit erhält bzw. steigert (bitte Zutreffendes ankreuzen)?

- i. Verpflichtung der Teilnahme am Training
- ii. Verpflichtung der Teilnahme an einer bestimmten Anzahl von Turnieren zur Vorbereitung
- iii. Weitere Möglichkeiten

10. Gab es Situationen, in denen aufgrund der gemachten Erfahrungen des Vorjahres die Konditionen für einen Spieler stark geändert wurden (z.B. eine starke Anhebung des variablen Anteils der Vergütung nach einer schlechten Saison)?

ja

nein

konkret:

Anhang 3: Auszüge Praxisverträge Vereine

[.....]

3) The player will receive the following amounts (in Euro) per match, according to his ATP Entry list ranking on July 1st 2002.

Worse than 300 ATP [REDACTED]
 300-276 [REDACTED]
 275-251 [REDACTED]
 Better than 250 ATP [REDACTED]

In addition the player will receive [REDACTED] for each singles win, and [REDACTED] for each doubles win. The payments shall be settled after each weekend, before the player's departure.

[.....]

3. Der Spieler erhält einen Fixbetrag von EUR [REDACTED] je Spieltag und für jeden gewonnenen Einzelpunkt zusätzlich eine Prämie von EUR [REDACTED].
4. ~~Spiele erhält EUR 150 als Reisekosten pro jede Anreise.~~

[.....]

- 1) [REDACTED] wird Mitglied des [REDACTED] und steht dem Klub in den beiden Jahren 2001 und 2002 für die Spiele in der Tennis-Bundesliga zur Verfügung.

In 2001 wird [REDACTED] frei gestellt, wenn er vom DTB zu internationalen Einsätzen berufen wird. Das Gleiche gilt, wenn ein Einsatz in der Bundesliga-Mannschaft nicht in Betracht kommt.

In 2002 kommt eine Freigabe für einzelne Spiele nur dann in Betracht, wenn ein Einsatz in der Bundesliga-Mannschaft an den jeweiligen Spieltagen von der Teamleitung nicht eingeplant ist. Eine für eventuelle Turniermeldungen rechtzeitige Absprache wird erfolgen.

- 2) Für die Mitwirkung bzw. Spielbereitschaft bei den Spielen (z. Zt. 8 Gruppenspiele + 2 eventuelle Finalsspiele) erhält [REDACTED] folgende Vergütungen:

- a) Eine Basis-Vergütung in Höhe von [REDACTED] für die Saison 2001.
 Eine Basis-Vergütung in Höhe von [REDACTED] als Minimum für die Saison 2002.
 Diese Basis-Vergütung erhöht sich in 2002 gemäß der Platzierung von [REDACTED] in der ATP-Weltrangliste (Einzel / Entry-List) 3 Wochen vor Bundesliga-Beginn wie folgt:

- falls besser als 400 = [REDACTED]
- falls besser als 300 = [REDACTED]
- falls besser als 200 = [REDACTED]
- falls besser als 150 = [REDACTED]
- falls besser als 120 = [REDACTED]

- c) Einzel-Siegprämien in Abhängigkeit von der Position im Team:

- Pos. 5 und 6 = [REDACTED]
- Pos. 4 und 3 = [REDACTED]
- Pos. 2 und 1 = [REDACTED]

- d) Doppel-Siegprämien in Höhe von [REDACTED]

[.....]

3) The player will receive the following amounts (in Euro) per match, according to his ATP Entry list ranking on July 1st 2002.

Worse than 350 ATP
350-301
300-251
Better than 250 ATP

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

The payments shall be settled after each weekend, before the player's departure.

[.....]

§ 2

Der Spieler erhält für seinen Einsatz für den [REDACTED], nachfolgende Prämien:

1. Jahresprämie pro Spieljahr - pauschal - EURO [REDACTED]
 2. Siegprämie Einzel pro Spiel EURO [REDACTED]
 3. Der [REDACTED] bietet Teilnahmemöglichkeit an [REDACTED] Trainingsstunden
Trainingseinheiten gelten innerhalb der Vertragsdauer. Finanzieller Ausgleich ist nicht vorgesehen.
Alle etwaigen weiteren Ansprüche sind enthalten.
- Alle Bezüge sind Bruttobezüge (incl. MwSt) und enthalten alle Kosten für Kleidung, Schläger, Bälle, Schuhe, Bespannungen, Reisen, Verpflegung usw.

Anfallende Abgaben für Steuern, Versicherungen usw. sind vom Spieler zu tragen.
Der Spieler stellt den Förderverein des [REDACTED] hiervon ausdrücklich frei.

[.....]

§ 8

Der Spieler erhält für seine Vorbereitungszeit und die Teilnahme an den Spielen eine Vergütung von insgesamt [REDACTED] brutto *
Der Spieler erhält diese Vergütung als selbständiger Unternehmer und versichert, sämtliche Steuern und Abgaben selbst abzuführen.
* i. V. [REDACTED]

[.....]

6. Die Spielerverpflichtung umfasst die Teilnahme an Einzel- und Doppelspielen.
7. Der Spieler verpflichtet sich, seine ganze Spielstärke für den Verein einzusetzen.

[.....]

1) The player agrees to participate to at least 4 (four) matches of the 2. Bundesliga 2002 for the club, as well as possible play-off matches. One match consists of 1 singles and 1 doubles. The club can ask [REDACTED] to play additional matches.

[.....]

- 4) Eine optimale Vorbereitung auf die Bundeslig-Spiele und die Teilnahme an mindestens 20 Turnieren im Jahr wird erwartet.

[.....]

- a) an dem angesetzten Training vor Beginn der Verbandsspiele, sowie am Training während der Verbandsspielzeit teilzunehmen.
- b) Spieltage der Badenliga sind bisher wie folgt bekannt:
13.7./19./20.7. 26./27.7. 2./3.8. 9./10.8. (8 Spiele)
- c) Ein Spieltag besteht aus einem Einzel- und einem Doppelmatch

[.....]

Falls der Spieler an einem oder mehreren Spieltagen nicht spielt, wird die o.g. Prämie anteilmäßig in Abzug gebracht. Dieser anteilmäßige Abzug erfolgt dann, wenn der Grund beim Spieler liegt. Sollte der Spieler aus gesundheitlichen Gründen an mehr als 4 Spieltagen ausfallen, so zahlt der Förderverein des [REDACTED] ab dem vierten ausgefallenen Spiel, je weiterem Spieltag, die Hälfte der anteiligen Jahresprämie. Sollte ein Aufstiegsspiel erforderlich sein, so übernimmt der [REDACTED] die erforderlichen Reiseaufwendungen ab Wohnort. Während der Verbandsrunde wird der Spieler an keinerlei Turnieren teilnehmen. Außerhalb der Verbandsrunde (Badenliga) liegt es allein im Entscheidungsbereich des Spielers, an welchen Turnieren er weltweit teilnimmt.

[.....]

- 6) Wesentliche Verletzungen dieses Vertrages und insbesondere die Nichtteilnahme an Spielen berechtigen zu Kürzungen der Vergütungen. Ein Kürzungsanteil für Nichtteilnahme errechnet sich aus der jeweils gültigen Basis-Summe geteilt durch die Anzahl der Rundenspiele.

(Nichtteilnahme aus Leistungsgründen bewirkt keine Kürzung)

[.....]

- c) Der Spieler verpflichtet sich, Aufnäher auf seinem Trainingsanzug und seiner Spielbekleidung zugunsten von Sponsoren-Werbung des Vereins kostenlos zu tragen. Soweit der Verein oder ein Sponsor Ausrüstungsgegenstände kostenfrei zur Verfügung stellen, haftet der Spieler für den Fall des Verlustes. Er nimmt an terminlich zumutbaren Pressekonferenzen, Sponsorenveranstaltungen und "good will"-Veranstaltungen etc. teil, wenn er vom Verein rechtzeitig dazu eingeladen wurde.

[.....]

Anhang 4: Auszug Praxisvertrag Verband (Nachwuchsförderung)

[.....]

- Der *DTB e.V.* stellt dem Spieler nachfolgende Einrichtungen im Bundesstützpunkt in Oberhaching nach Absprache zur Verfügung:
 - Tennisplätze, indoor und outdoor,
 - Konditions- und Gymnastikraum,
 - Sauna,
 - Physiotherapie- und Massageraum sowie,
 - Aufenthalts- und Ruheraum,

- Der *DTB e.V.* ermöglicht dem Spieler professionelle Betreuung und professionelles Training durch einen Tennistrainer im Bundesstützpunkt in Oberhaching.

- Der *DTB e.V.* ermöglicht dem Spieler die Teilnahme an Lehrgängen und Trainingslagern.

- Der *DTB e.V.* ermöglicht dem Spieler medizinische und leistungsdiagnostische Untersuchungen durch den sportmedizinischen Kooperationspartner.

- Der *DTB e.V.* behält sich vor, bei herausragenden Leistungen des Spielers Sonderprämien zu gewähren.

Umfang und Qualität dieses Leistungsangebotes bestimmt der *DTB e.V.* Das Angebot für das Training im Bundesstützpunkt in Oberhaching gilt ausschließlich in Verbindung mit einem *DTB*-Trainer oder *DTB*-Tour-Coach. Ferner liegt die Koordination aller Nutzungsmöglichkeiten sowie Leistungen in der Verantwortung des *DTB e.V.*

2. Für das v.g. Leistungsbild in Abschnitt B.II.Nr 1. trägt der *DTB e.V.* die Kosten. Der Spieler hat an den *DTB e.V.* für den Zeitraum vom 01.01.02 bis 31.12.02 für das erbrachte *DTB*-Leistungspaket eine Eigenleistung (Aufwandsentschädigung) in Höhe von € 2.000,00 zzgl. gesetzlicher MwSt. zu entrichten.

[.....]

II. Verpflichtung des Spielers

1. Der Spieler erklärt sich grundsätzlich ohne Anspruch auf Entschädigung zur Teilnahme an folgenden Turnieren bereit:
 - Nationale Deutsche Meisterschaften (z.Z. in der Halle)
 - Internationale Meisterschaften von Deutschland (z.Z. Masters Series)
 - zwei weitere ATP-Tour Turniere in Deutschland (auf Anforderung des DTB)
 - Der Spieler verpflichtet sich während der Vertragslaufzeit sowie 24 Monate nach Ablauf des Vertrages die vorgenannten Turniere ordnungsgemäß zu melden und zu spielen, falls er auf Grund seiner Ranglistenposition akzeptiert ist.

2. Davis Cup
 - Der Spieler verpflichtet sich rechtsverbindlich, während der Vertragslaufzeit sowie 24 Monate nach Ablauf des Vertrages, der *DTB Holding GmbH* unwiderruflich bei entsprechenden Nominierungen für den *Davis Cup* gemäß der Spezifikation lt. C. IV. zur Verfügung zu stehen.

[.....]

IV. Gewährung des Rechts zur Vermarktung von Persönlichkeitsrechten

1. Der Spieler überträgt der *DTB Holding GmbH* zeitlich und räumlich unbegrenzt, das Recht am Namen und am eigenen Bilde für Zwecke der Werbung für das DTB-Spitzensportförderkonzept, für den Generalsponsor und für die weiteren Sponsoren. Weiter wird er die Öffentlichkeitsarbeit unterstützen (z.B. Werbespots, Anzeigenwerbung, Film- und Tonaufnahmen, Pressekonferenzen, Kundentennisturniere, etc.).

2. Der Spieler verpflichtet sich auf Wunsch der *DTB Holding GmbH*, alle rechtlichen Maßnahmen (bis hin zur Klageerhebung) gegen Dritte zu ergreifen, die seine Persönlichkeitsrechte und sein Recht am Namen und Bild im Zusammenhang mit nach diesem Vertrag der *DTB Holding GmbH* übertragenen Verwertungen verletzen.

3. Der Spieler verpflichtet sich, das Logo des *DTB e.V.* sowie das Logo des Generalponsors (z.B. Mercedes-Stern), falls gewünscht, auf dem Tennishemd-Ärmel seines Spielarmes auf der Wettkampf- und Trainingskleidung und gegebenenfalls auf der

[.....]

Für den Fall eines Verstoßes gegen die Teilnahmepflicht bzw. gegen die Pflichten zum Nachweis einer Krankheit/Verletzung verpflichtet sich der Spieler zur Zahlung einer Konventionalstrafe. Schadensersatzansprüche wegen schuldhafter Vertragsverletzung gegen den Spieler sind dadurch nicht ausgeschlossen. Die Konventionalstrafe beträgt:

- € 1.500,00 bei Verstößen im Rahmen der Nationalen Deutschen Meisterschaften
- € 5.000,00 bei Verstößen im Rahmen von ATP-Turnieren
- € 20.000,00 bei Verstößen im Rahmen von Davis-Cup-Einsätzen

[.....]

IX. Vorzeitige Vertragsauflösung

1. Eine vorzeitige Vertragsauflösung auf Wunsch des Spielers ist nur im Falle der Freigabe durch die *DTB Holding GmbH* und unter Zahlung einer Ausbildungsentschädigung (Abstandsgebühr) zzgl. gesetzlicher Mehrwertsteuer durch den Spieler an die *DTB Holding GmbH* möglich.
2. Die Höhe der Abstandsgebühr bemisst sich an der aktuellen Weltranglistenposition zum Zeitpunkt des Eingangs der schriftlichen Bitte um Vertragsauflösung des Spielers mittels Einschreiben mit Rückschein bei der *DTB Holding GmbH* wie folgt:

Herren: Top 100: € 35.000,00
 Top 101 und höher: € 25.000,00

(Die Beträge verstehen sich zzgl. gesetzl. MwSt.)

[.....]

Anhang 5: Einige Formeln

1) Sei p die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Spieler gewinnt, und X die Zahl der Siege, die er in der Saison mit n Spielen erzielt. Dann gilt:

- $E =$ zu erwartender Zahl der Siege $= n \cdot p$
- $s =$ Standardabweichung $= \sqrt{n \cdot p \cdot (1 - p)}$
- $P(X \in [E - 2s ; E + 2s]) \approx 0,95$

Für eine Bundesligarunde mit 8 Spielen ($n=8$) ergeben sich damit für einen Durchschnittsspieler ($p=0,5$) folgende Werte: $E = 4$; $s = 1,4$; $[E - 2s, E + 2s] = [1,2; 6,8] = \{2; 3; \dots; 6\}$.

Es ist also im Schnitt mit 4 Siegen pro Saison zu rechnen und in 95 % aller Fälle wird der Spieler zwischen 2 und 6 Siege erringen.

2) Sei a der Anteil der variablen Vergütung (=Prämien PR) an der Gesamtvergütung GES . Dann gilt:

- $PR = 2X \cdot r \cdot GR$, mit GR : festes Gehalt
 r : Rate der Prämie am GR
 (empfohlen $0,03 \leq r \leq 0,05$)
 $2X$: Zahl der Einzel- plus Zahl der Mannschaftssiege
 (vereinfacht)

$$\bullet \quad a = \frac{PR}{GES} = \frac{2X \cdot r \cdot GR}{1 + 2X \cdot r \cdot GR} = 1 - \frac{1}{2X \cdot r \cdot GR}$$

Der maximale (alle 8 Spiele gewonnen: $X = 8$; r am oberen Limit: $r = 0,05$) Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung liegt also bei 44 %:

$$a_{\max} = 1 - \frac{1}{1 + 16 \cdot 0,05} \approx 0,44.$$

Anhang 6: Eigene Konzeption Mustervertrag I

zwischen

dem Tennisclub TC Musterverein

und

dem Spieler Markus Mustermann (Spieler)**§ 1 Gegenstand des Vertrages**

Der Spieler verpflichtet sich hiermit, für die Zeit der Mannschaftsspiele für die 1. Herrenmannschaft des TC Musterverein zu spielen. Hierzu gehören auch eventuelle Auf- und Abstiegsspiele. Er wird alles tun, um seine Leistungsfähigkeit zu erhalten, nach Möglichkeit zu steigern und alles unterlassen, was seiner sportlichen Leistungsfähigkeit im Allgemeinen und im Besonderen vor und während Veranstaltungen des TC Mustervereins abträglich sein könnte. Gemäß diesen Grundsätzen ist der Spieler insbesondere verpflichtet:

- an dem angesetzten Training vor und während der Mannschaftsspiele sowie
- an mindestens zwei Vorbereitungsturnieren teilzunehmen.

§ 2 Finanzielle Regelungen für den sportlichen Einsatz

Der Spieler erhält für seinen sportlichen Einsatz für den TC Musterverein nachfolgende Gegenleistungen, die auch eventuelle Auf- und Abstiegsspiele umfassen:

- Fixe Vergütungskomponenten: insgesamt in Höhe von € X
- Davon als
 - Fixes Grundgehalt € 0,8 * X
 - Trainerstunden beim Vereinstrainer € 0,2 * X
- Variable Vergütungskomponenten:
 - Einzelsiegprämie pro Einzelsieg € 0,03 * X
 - Mannschaftssiegprämie pro Mannschaftssieg € 0,03 * X

§ 3 Versteuerung von Leistungen

Anfallende Abgaben für Steuern, Versicherungen etc. sind vom Spieler zu tragen. Der Spieler stellt den Verein hiervon ausdrücklich frei.

§ 4 Regelungen im Verletzungsfall

Fällt der Spieler an mehreren Spieltagen durch eigenes Verschulden verletzungs- bzw. krankheitsbedingt aus, so reduziert sich sein fixes Grundgehalt ab dem zweiten ausgefallenen Spieltag jeweils um 1/Anzahl der Spiele vom fixen Grundgehalt. Fällt der Spieler die gesamte Spielzeit verletzungs-/krankheitsbedingt aus, so erhält er noch 50 % des fixen Grundgehalts als pauschale Aufwandsentschädigung.

§ 5 Dauer des Vertragsverhältnisses

Vertragsdauer ist die Zeit von der Unterzeichnung des Vertrages bis zum 30.09.2004, ohne dass es einer formalen Kündigung bedarf. Die Laufzeit des Vertrages ist somit auf zwei Spielzeiten beschränkt. Erhält der Verein die Spielklasse, gelten die obigen Bedingungen für ein weiteres Jahr. Die finanziellen Regelungen für den sportlichen Einsatz werden den Ergebnissen der Vorsaison, der Position innerhalb der Mannschaft und der Situation der Liga angepasst. Gewinnt der Spieler mindestens 60 % seiner Spiele, so erhöht sich die fixe Vergütung um 10 % zum Vorjahr und gleichbedeutend damit auch die Einzel- und Mannschaftssiegprämie. Gewinnt er nicht mindestens 60 % seiner Spiele, spielt aber an einer höheren Position innerhalb der Mannschaft im Vergleich zur Vorsaison, so erhöht sich seine fixe Vergütung ebenfalls um 5 % pro gestiegener Mannschaftsposition.

§ 6 Verpflichtungen des Spielers

Der Spieler hat sich während der Vertragslaufzeit so zu verhalten, dass das Ansehen des Vereins und die Interessen der Sponsoren des Vereins nicht beeinträchtigt werden.

Zusätzlich verpflichtet sich der Spieler, an drei Veranstaltungsterminen dem Verein als sportlicher Repräsentant zur Verfügung zu stehen. Dabei handelt es sich um Sponsoren- und Ballkindertennis sowie Pressekonferenzen. Der Verein hat den Spieler über die Termine rechtzeitig zu informieren. Sofern der Spieler, aus welchen Gründen auch immer, verhindert ist, so hat er dies dem Verein unverzüglich mitzuteilen. Nimmt der Spieler an den Terminen teil und verhält sich im Interesse des Vereins und der Sponsoren, so erhält er nachstehende Prämie:

- Prämie pro wahrgenommenem Termin: € 0,005 * X

§ 7 Haftung

Sofern eine der Parteien vorstehende Vereinbarungen nicht einhält, verpflichtet sich der Vertragsbrechende zur Zahlung einer Vertragsstrafe in Höhe von € 0,5 * X für den Fall der Nichteinhaltung. Eine Berechnung von weiteren Schäden aus Vertragsbruch bleibt vorbehalten.

§ 8 Vertraulichkeit

Die Vertragsparteien verpflichten sich, über die Vertragsinhalte strengstes Stillschweigen zu bewahren. Dies gilt auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses.

§ 9 Nebenbestimmungen

Mündliche Nebenreden bestehen nicht. Änderungen und Ergänzungen des Vertrages bedürfen zu ihrer Wirksamkeit stets der Schriftform.

Der Vertrag unterliegt dem deutschen Recht. Erfüllungsort und Gerichtsstand ist, soweit gesetzlich zulässig, Musterstadt.

Musterstadt, den _____

Spieler

TC Musterverein

Anhang 7: Eigene Konzeption Mustervertrag II

zwischen

dem Tennisclub TC Musterverein

und

dem Spieler Marcos Mustermannos (Spieler)**§ 1 Gegenstand des Vertrages**

Der Spieler verpflichtet sich hiermit, für die Zeit der Mannschaftsspiele für die 1. Herrenmannschaft des TC Musterverein zu spielen. Hierzu gehören auch eventuelle Auf- und Abstiegsspiele. Er wird alles tun, um seine Leistungsfähigkeit zu erhalten, nach Möglichkeit zu steigern und alles unterlassen, was seiner sportlichen Leistungsfähigkeit im Allgemeinen und im Besonderen vor und während Veranstaltungen des TC Mustervereins abträglich sein könnte. Gemäß diesen Grundsätzen ist der Spieler insbesondere verpflichtet, sofern dies seine Einzelturnierverpflichtungen zulassen:

- an dem angesetzten Training vor und während der Mannschaftsspiele sowie
- an mindestens zwei Vorbereitungsturnieren teilzunehmen.

§ 2 Finanzielle Regelungen für den sportlichen Einsatz

Der Spieler erhält für seinen sportlichen Einsatz für den TC Musterverein nachfolgende Gegenleistungen, die auch eventuelle Auf- und Abstiegsspiele umfassen:

- Variable Vergütungskomponenten:
 - Antrittsprämie pro Spiel: € Y
 - Einzelsiegprämie pro Einzelsieg € 0,38 * Y
 - Mannschaftssiegprämie pro Mannschaftssieg € 0,38 * Y
 - Für den Aufstieg (einmalig) € 0,38 * Y

§ 3 Versteuerung von Leistungen

Anfallende Abgaben für Steuern, Versicherungen etc. sind vom Spieler zu tragen. Der Spieler stellt den Verein hiervon ausdrücklich frei.

§ 5 Dauer des Vertragsverhältnisses

Vertragsdauer ist die Zeit von der Unterzeichnung des Vertrages bis zum 30.09.2003, ohne dass es einer formalen Kündigung bedarf.

§ 6 Verpflichtungen des Spielers

Der Spieler hat sich während der Vertragslaufzeit so zu verhalten, dass das Ansehen des Vereins und die Interessen der Sponsoren des Vereins nicht beeinträchtigt werden.

Zusätzlich verpflichtet sich der Spieler, an drei Veranstaltungsterminen dem Verein als sportlicher Repräsentant zur Verfügung zu stehen. Dabei handelt es sich um Sponsoren- und Ballkindertennis sowie Pressekonferenzen. Der Verein hat den Spieler über die Termine rechtzeitig zu informieren. Sofern der Spieler, aus welchen Gründen auch immer, verhindert ist, so hat er dies dem Verein unverzüglich mitzuteilen. Nimmt der Spieler an den Terminen teil und verhält sich im Interesse des Vereins und der Sponsoren, so erhält er nachstehende Prämie:

- Prämie pro wahrgenommenem Termin: € 0,04 * Y

§ 7 Haftung

Sofern eine der Parteien vorstehende Vereinbarungen nicht einhält, verpflichtet sich der Vertragsbrechende zur Zahlung einer Vertragsstrafe in Höhe von € 5 * Y für den Fall der Nichteinhaltung. Eine Berechnung von weiteren Schäden aus Vertragsbruch bleibt vorbehalten.

§ 8 Vertraulichkeit

Die Vertragsparteien verpflichten sich, über die Vertragsinhalte strengstes Stillschweigen zu bewahren. Dies gilt auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses.

§ 9 Nebenbestimmungen

Mündliche Nebenreden bestehen nicht. Änderungen und Ergänzungen des Vertrages bedürfen zu ihrer Wirksamkeit stets der Schriftform.

Der Vertrag unterliegt dem deutschen Recht. Erfüllungsort und Gerichtsstand ist, soweit gesetzlich zulässig, Musterstadt.

Musterstadt, den _____

Spieler

TC Musterverein

Literaturverzeichnis

- Albert, H. (1976):** Wissenschaftstheorie. In Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. A., Stuttgart 1976, Sp. 4674-4692.
- Becker, F. G. (1990):** Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart.
- Bleicher, K. (1992):** Strategische Anreizsysteme: flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte in Unternehmungen. In ZfO, 54. Jg., 1985, S. 21-27.
- Cisek, Günter (1994):** Gestaltungsmöglichkeiten variabler Vergütung, in Personal, 46. Jg., Nr.9.
- Dressler, Matthias (1998):** Arbeitsmotivation induziert durch variable Vergütungssysteme im deutschen Einzelhandel – Eine empirische Untersuchung aus verhaltenswirtschaftlicher Sicht am Beispiel von Geschäftsführern von Warenhausfilialen. In Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main.
- Elschen, R. (1991):** Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie. In ZfbF, 43. Jg., S. 1002-1012.
- Femppel, Kurt/Zander, Ernst (2000):** Leistungsorientierte Vergütung. In Wirtschaftsverlag Bachem, Köln.
- Ferstl, Jürgen (2000):** Managervergütung und Shareholder Value – Konzeption einer wertorientierten Vergütung für das Top-Management. In Gabler, Wiesbaden.
- Frese, E. (1980):** Grundlagen der Organisation. In Gabler, Wiesbaden.
- Frick, B./Wagner, G. (1996):** Bosman und die Folgen. In WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25, 12, S. 611-615.
- Guthof, P. (1994):** Strategische Anreizsysteme – Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, St. Gallen (1994).
- Hahn, D./Willers, H. G. (1997):** Unternehmensplanung und Führungskräftevergütung. In Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung strategische Unternehmensführung, 7. A., Heidelberg 1997, S. 668-677.
- Hören, M. v. (1996):** Managementvergütung – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In Personal, 49. Jg., Nr.1, (1997), S.4-8.
- Hungenberg, H. (1997):** Anreizsysteme für Führungskräfte – Theoretische Grundlage und praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten. In Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung, 7. A., Heidelberg 1997, S. 678-693.

- Kahn, L. (1993):** Free agency, long-term contracts and compensation in major league baseball: estimates from a panel data. In: *The review of Economics and Statistics*, 75 (1995), o.H., S. 157-164.
- Laux, H. (1989):** Die Steuerung von Entscheidungsprozessen bei Informationsasymmetrie und Zielkonflikt als Gegenstand der neueren betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. In *ZfWS*, Jg. 109, S.513-583, (1989).
- Lehmann, E. (2000):** Verdienen Fußballspieler was sie verdienen? In Schellhaaß, H.M. (Hrsg.), *Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen*, Schorndorf 2000, S. 97-121.
- Lehmann, E./Weigand, J. (1999):** Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Fußballbundesliga. In *BfuP*, 51 (1999), 2, S. 124-135.
- Maslow, A.H. (1970):** *Motivation and Personality*. In 2. A., New York.
- Milgrom, Paul/Roberts, John (1992):** *Economics, Organization and Management*. In Prentice-Hall International Editions.
- o. V. (2000):** *Variable Vergütung im Mittelstand*. In Gabler, Wiesbaden.
- Petersen, Thomas (1989):** *Optimale Anreizsysteme – Betriebswirtschaftliche Implikationen der Principal-Agent-Theorie*. In Gabler, Wiesbaden.
- Popper, K. R. (1995):** *Wahrheit und Annäherung an die Wahrheit*. In Miller, D. (Hrsg.), *Lesebuch: ausgewählte Texte zur Erkenntnistheorie, Philosophie der Naturwissenschaften, Metaphysik, Sozialphilosophie*. Tübingen 1995, S. 164-184.
- Reim, Martin (2003):** Maßstab mit Mängeln: Die Börsenbaisse beweist: Aktienkurse taugen kaum, die Leistungen von Managern zu beurteilen. In *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 48, 27. Februar 2003, S. 4.
- Rosen, R. v. (1997):** *Aktienkursorientierte Vergütungssysteme*. In Hummel, D./Bühler, W./Schuster, L. (Hrsg.), *Banken in globalen und regionalen Umbruchssituationen: Systementwicklungen, Strategien, Führungsinstrumente*, Stuttgart, S.369-387.
- Schanz, G. (1999):** *Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen*, in *Handbuch Anreizsysteme*. In *Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart, S. 3-30.
- Scully, G. (1974):** *Pay and Performance in Major League Baseball*. In *American Economic Review*, 64 (1974), o.H., S. 915-930.
- Winter, S. (1996):** *Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen*, Dissertation, Berlin 1996.