

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



Sonderausgabe zur 23. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie 2019

Frank Daumann, Markus Breuer & Tobias Berger (Hrsg.)

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Markus Breuer
Tobias Berger

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Tobias Berger
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443

Layout/ Design Tobias Berger

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: redaktion@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint mehrmals jährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 4/2019
© 2010 - 2020 Sciamus GmbH, Döhlau

Copyright Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Vorwort

Sehr geehrte Leser,

liebe Mitglieder,

vom 25. April bis zum 27. April 2019 fand an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena und in den Dornburger Schlössern unter der Leitung von Prof. Dr. Frank Daumann und des Lehrstuhls für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie die 23. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie statt. Der inhaltliche Fokus der Tagung lag auf dem Thema „Megatrends“, wie bspw. der zunehmenden Kommerzialisierung des Sports oder auch dessen Digitalisierung. In guter Tradition der Tagung waren daneben natürlich auch Einreichungen und Vorträge zu weiteren Fragestellungen willkommen.

Nach Abschluss des Reviewverfahrens wurden in acht Sessions insgesamt 25 Paper vorgestellt. Prof. Dr. David Forrest (Universität Liverpool) hielt die Keynote am ersten Tagungstag. Daneben umfasste auch diese Konferenz wieder den Nachwuchsworkshop unter der fachlichen Leitung von PD Dr. Pamela Wicker (Universität Bielefeld) und Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy (Hochschule Heilbronn). Alle drei haben mit ihrem Engagement einen unverzichtbaren Beitrag zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen! Das vorliegende Sonderheft der *Sciamus Sport und Management* publiziert schließlich ausgewählte Tagungsbeiträge.

Der Vorstand des Arbeitskreises Sportökonomie dankt auf diesem Weg – neben den bisher genannten Personen – Prof. Dr. Frank Daumann und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität Jena, den Reviewern, die für die Begutachtung und Auswahl der Beiträge verantwortlich waren und allen anderen, die sich auch 2019 wieder um die Sache des Arbeitskreises und der Jahrestagung verdient gemacht haben.

Leipzig, Bayreuth und Heidelberg im Januar 2020

Prof. Dr. Gregor Hovemann, 1. Vorsitzender

Prof. Dr. Markus Kurscheidt, 2. Vorsitzender

Prof. Dr. Markus Breuer, Geschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

David Forrest Betting: Opportunities and Threats for Sport.....	1
Peter Ehnold, Lars Riedl & Torsten Schlesinger Digitalisierung im organisierten Sport – Eine Analyse zur Nutzung digitaler Instrumente in Sportvereinen.....	21
Lukas Richau, Florian Follert, Monika Frenger and Eike Emrich Performance indicators in football: The importance of actual performance for the market value of football players.....	40
Konstantin Druker & Frank Daumann Realtypische Verläufe wirtschaftlicher Krisen im deutschen Profifußball: Ableitung eines Modells anhand einer qualitativen (Medien-) Inhaltsanalyse für 10 deutsche Clubs der ersten 3 Ligen im Zeitraum der Saisons 2008/09 bis 2017/18.....	67
Konstantin Herrmann, Freya Gassmann, Eike Emrich & Christoph Rasche „Wettfieber“ in Deutschland – Eine empirische Untersuchung zum Sportwetten.....	106
Michael Drewes & Luca Rebeggiani Die European Super League im Fußball: Mögliche Szenarien aus sport- und wettbewerbsökonomischer Sicht.....	127
Gerd Nufer & David Mariot Halo-Effekt im Fußball.....	144
Gerhard Nowak, Olivia Wohlfart & Gregor Hovemann Professionalisierungsprozesse im Arbeitsmarkt Golfsport – zur Notwendigkeit einer Spezialisierung für Golfmanager/innen.....	162

David Forrest

Betting: Opportunities and Threats for Sport

Abstract

The sports betting market has developed rapidly since the Millennium as new technology has made the product more accessible and stimulated product innovation. Thus, the size of the Global industry has increased at least five-fold and the bulk of turnover now occurs in-play rather than pre-match. These developments bring opportunities and risks for sport. Benefits include that an increase in the popularity of betting raises interest in and demand for sport. More directly, sports can benefit from selling to the betting industry the data which drives in-play wagering. But against these gains must be set the risk that more liquid betting markets allow criminal interests to make greater profit from manipulating sports events. And indeed, there appears to have been a step increase in the prevalence of match fixing across a range of sports. This paper considers both the benefits and costs from sports betting and asks whether there is a trade-off for sports organisers between increasing betting-related revenue and mitigating integrity risk.

1. Developments in sports betting

It would be no exaggeration to describe sports betting markets as having exploded in size over the last two decades. No one knows with precision what the size of the Global industry is because much of the activity takes place in illegal or otherwise unregulated markets. But CK Consulting (Paris) has made periodic estimates of annual Global Gross Gaming Yield (GGY) from sports betting, which is defined to exclude horserace betting. GGY is the net amount bookmakers win from their customers and may therefore be understood as a measure of consumer expenditure. For 2000, 2010 and 2016, estimates of Global GGY were respectively USD6b, USD19b and USD30b.¹ Thus the size of the sector increased five-fold in sixteen years. Turnover will have increased even faster because bookmaker margins were being eroded in a new, competitive online environment, reducing, sometimes sharply, the proportion of stakes retained by bookmakers rather than returned in bettor winnings.

Football remains the most popular subject for betting, contributing approximately 10% of Global GGY. While tennis is the next most important subject for sports betting, the fastest growing markets in recent years have included those on basketball, handball, volleyball and, latterly, particularly in Asia, e-sports.

¹ Sport Accord 2011; IRIS 2017.

As well as increasing substantially in volume, sports betting has also evolved to become a different sort of product. Prior to the Millennium, bookmakers seldom offered in-play betting. But new technology, by increasing the speed of communication possible between match venues, bookmakers and bettors, opened up the possibility for in-play betting to become routine. And algorithms were developed to allow odds to be adjusted automatically in response to match events and flows of bettor money, overcoming the constraint of a limited supply of skilled odds-setters.

Consumers have responded enthusiastically to the new possibilities to bet during a contest. For example, the leading European-based online operator, Bet365, reported as early as 2015 that in-play wagering had grown to account for 80% of its revenue.² In Asia, the figure is thought to be higher and some operators have even given up providing the pre-match product.³

This paper argues that sports betting has always brought to sport both commercial benefits and integrity risk. But the key changes in sports betting over the last twenty years- greatly increased volume and a shift to in-play- have amplified considerably both the benefits and the risks.

2. The effect of sports betting on the demand for sport

It is very plausible that sports betting is a complementary good to sport in the sense that increased activity in the wagering market will stimulate interest in viewing sport. Betting gives viewers a stake in the outcome of a match, allowing them to extract more strongly felt emotions of suspense and surprise as events unfold. The sports product can then be sold for a higher price. This notion is supported by casual evidence, such as that the per capita value of English Premier League television rights is highest in Hong Kong, the jurisdiction which also records the highest volume of per capita expenditure on sports betting.⁴ But there is also more formal evidence emerging on the strength of potential effects on sports demand from betting interest.

Salaga and Tainsky⁵ modelled variation in the size of the television audience during college football games in the USA. They found that audience size is highest not when the current score is close between the two teams (as would be expected from the traditional emphasis in sports economics on match outcome uncertainty) but rather when the current score is close to the betting spread quoted by bookmakers (i.e when there is a high level of uncertainty over the outcome of bets placed on the

²<https://www.online-betting.me.uk/news/bet365-reveal-80-of-sports-betting-revenue-comes-from-live-in-play-betting.html>, dated July 6, 2015, accessed August 4, 2019

³<https://www.reviewjournal.com/sports/betting/in-play-wagering-wave-of-future-at-nevada-sports-books>, dated February 2, 2018, accessed August 4, 2019.

⁴ IRIS 2017

⁵ Salaga & Tainsky 2015.

match result). Similarly, audience size was found to fall when the second-most popular bet, on whether total points will be over or under the bookmaker quote, had already been decided by the points total on the field having gone 'over'. Both these findings suggest that an important part of the television audience is motivated to watch by betting interest. Since the value of broadcasting rights is directly linked to audience size, it may fairly be concluded that rights values are enhanced by the presence of an active sports betting market (even where, as in America at that time, the sports betting market is largely illegal).

A recent large-scale experimental study⁶ supported the notion that betting enhances the experience of viewing a sports event. Subjects viewed a video of a National Hockey League match, and half of them were required to place a small wager on the outcome of the game, paid from their fee for taking part in the experiment. Afterwards, viewers self-rated their level of enjoyment from watching the game. Those in the group which had been required to bet reported statistically significantly greater enjoyment than non-bettors. It was even the case that the average enjoyment score was higher among those who had bet and lost than among those who had not bet at all (though the difference from non-bettors was not statistically significant in this case). This is formal evidence, from a well-designed study, of the potential of betting to enhance the consumer experience of sport and this supports that sports betting increases the demand for sport itself.

Both these studies focus on traditional pre-match sports betting and imply that the availability of this long-established product increases the demand for sport. But it might be speculated that contemporary in-play betting has yet greater potential to benefit sport. The in-play product makes the consumer experience interactive and therefore more compelling to many. Betting interest need not end as events move strongly against the outcome favoured by the bettor because he or she can then make a fresh wager to try to mitigate losses. Similarly, if the outcome the bettor has supported becomes very likely, there is interest in whether to avoid any residual risk to likely gains by closing the bet. If it becomes altogether obvious which team will win, the bettor can still maintain a betting interest in events on the field by wagering on the total number of goals or points to be scored by the end. In short, in-play betting enables betting interest to continue regardless of what happens in the game and provides additional entertainment value to the viewer even in matches where he or she has no rooting interest. Though it might be hard to evaluate the gain to sports from increased betting activity, it seems very likely that there are indirect gains in revenue for sport from betting to the extent that betting interest augments demand. And the shift to in-play is very likely to have made these gains greater.

⁶ Voicheck & Novemsky 2019.

3. Direct revenue from the betting industry

While the indirect gains sport receives from activities in the parallel betting industry are somewhat intangible, there are also *direct* gains from identifiable revenue streams. These sources of revenue include betting industry sponsorship of competitions and clubs, advertising on shirts and pitch-side, and naming rights of leagues and stadia, all of which have become standard in football and other sports (though much less so in Germany than in, say, England or Spain). But the marginal benefit to sports from sponsorship by betting companies is limited for the most high-profile clubs and competitions which partner with betting houses since they could attract not dissimilar contracts with sponsors from other sectors. In any case, values of shirt sponsorship are typically low in elite leagues, relative to total income. For example the typical value of a betting shirt sponsorship in an English Premier League club is only GBP5m-10m per year (whereas even the weakest club in the division reported revenue greater than GBP125m in 2017-18).⁷ On the other hand, for less high profile sports and competitions, such as darts and lower-tier football, there is little incentive for brands from other sectors to invest and the betting industry here may be crucial to marketing-related income as it has an unusual proportion of customers for its product concentrated in the viewing audience. In fact, most major tournaments in darts and snooker are sponsored by betting houses, which tended to replace predominantly tobacco sponsorship when prohibitions on tobacco advertising were introduced in the mid-2000s. Reliance on income from any form of gambling is, however, risky in an environment, in Europe at least, where ‘normalisation’ of gambling is a matter of increasing public disquiet. Italy, for example, has moved to prohibit all forms of sponsorship and gambling around sport. In the face of public health concerns, reflected in academic literature⁸, sports dependent on gambling sponsorship may have to find alternative commercial income just as they once had to find an alternative to tobacco.

Sponsorship related to betting has a relatively long history in horse racing and shirt sponsorship in football became widespread from 2006. But a more important source of direct revenue from betting has now emerged because of the substantial shift of interest to in-play wagering. The importance of data to in-play betting is obvious. In-play betting is only possible at all if the bettor is able to watch or follow the game simultaneously with engagement in betting. This requires very fast communication of live data from the sports event both to the bookmaker and to the bettor’s computer (or, increasingly, his or her cell phone). Data here may refer just to play-by-play information on the event (presented to the bettor in a scoreboard widget or even with stylised animation) or it might include the streaming of pictures to bettors via the bookmaker website. Sports organisers have a unique ability to

⁷ Deloitte 2019.

⁸ Bunn et al. 201

provide such data reliably since they control the stadium and can impede the activities of self-employed data scouts who may otherwise be engaged by betting companies.

Over the last couple of years, sports organisers, from the most powerful (such as the NBA and Formula One) to the more niche (such as Gaelic Sports in Ireland), have sought to exploit their hold over data by contracting with, or forming their own, specialist firms which purchase their data rights and then sell live coverage and up-to-date scores and game information directly from the stadium to operators' betting platforms. For example: in 2019, Formula One signed its first data distribution agreement and the NBA signed a USD250m contract to supply new legal bookmakers in the US; 650 European handball fixtures per season are streamed to bookmaker websites; and even local sports like Gaelic Football in Ireland have international contracts. Naturally the highest profile leagues, such as the NBA, achieve the highest absolute values for their data rights; but these are still small relative to their income from broadcasting rights. However, for less high-profile competitions, data rights have already become a key part of their business models. For example, the Scottish Football Association sells data for only GBP3m per annum but this accounts for 8% of its revenue (indeed all betting-related income streams together represent fully 20% of its revenue).⁹ Developments in the betting market in terms of both aggregate interest and the shift to in-play betting have therefore directly enhanced revenue for much of the sports industry to a significant degree; and this in addition to revenue created because parallel betting activity seems to boost demand.

4. Threats to sport from betting

Developments in betting markets have, then, created opportunities for sport. But these developments have also increased the level of integrity risk faced by sport.

Integrity risk from match fixing has always been present in organised sport because parallel betting markets can be exploited to allow profits to be made by manipulating events on the field of play. The twentieth century was indeed replete with examples of betting-related fixing, including at the very top-levels of sport (such as the Baseball World Series, 1920, the 1990 cricket series between South Africa and England, and top-level football in Italy in the scandal known as Totonero 1986, which saw more than 50 coaches and players punished for fixing games). However, it will be argued here that the prevalence of fixing has taken a step increase in the twenty-first century and that this was to be expected because both the increased scale of betting markets and the shift to in-play wagering have increased the potential returns to manipulation.

⁹ <https://www.sundaypost.com/fp/the-numbers-game-how-football-bosses-are-making-millions-selling-the-match-data-used-by-live-bet-bookies/>, dated November 4, 2018, accessed August 4, 2019.

That there is now a “tsunami of fixing”¹⁰ across sport is hard to demonstrate conclusively through data. As in other areas of crime, one observes only offences which are revealed, and these may be a small proportion of all such offences. Nevertheless, various strands of evidence point to very serious problems in cricket, football and tennis and contamination also of a wide range of other sports such as badminton, basketball, e-sports, handball, kick boxing, snooker, sumo wrestling and volleyball (to cite only a few). The sheer volume of cases to come to light regularly may be gleaned from a press digest, the *Interpol Integrity in Sport Bi-weekly Bulletin*.¹¹ Again, in survey data, the proportion of players reporting contact with attempted manipulation is high. For example, in a 2017 survey of several thousand players in twelve sports and six EU countries, more than one-quarter reported having played in a match which was ‘fixed’ or ‘probably fixed’.¹² And, from a global survey of 14,000 male footballers carried out by player unions in association with the University of Manchester, it was suggested that 11% of players received a personal approach to fix at least once in their career.¹³ Other indicators of the extent of fixing include the frequency of alerts of ‘suspicious matches’ raised by betting houses and by contractors such as Sportradar and Genius Sports, which monitor betting websites for anomalous odds movements suggestive of manipulation. Their threshold for reporting a match as ‘suspicious’ appears high.¹⁴ Nevertheless, Sportradar, which monitors betting markets on football matches in first and second divisions in Europe (on behalf of UEFA), reports nearly 1% of matches as ‘highly likely to have been fixed’; another company, Sportlizard, assesses nearly twice as high a proportion of football matches in Asia as fixed.

These are the straws in the wind which persuade most commentators that sport faces a threat of manipulation that is both serious and significantly higher than in the past. It is serious because the consequences from revelation of match fixing for individual competitions appear to be very adverse and this is evident throughout the history of sport. Where public confidence in the authenticity of the contest is lost, leagues or whole sports may even collapse. To illustrate, in the mid-nineteenth century, pedestrianism was the most popular spectator sport in Britain and America; but soon afterwards it had ceased to exist, never recovering from betting scandals, which appear to have been endemic.¹⁵ In the 1990s, several Asian sports leagues collapsed after revelations of widespread fixing, as sponsors, broadcasters and spectators eschewed the discredited product.¹⁶ In 1998, several fixing incidents in the locally important sport of pesäpallo (Finnish baseball) came to light and attendances plunged subsequently, not to recover fully for twenty years.¹⁷

¹⁰ http://www.tennisintegrityunit.com/storage/app/media/Independent%20Reviews/IRP-2018/Independent_Review_of_Integrity_in_Tennis-2018.pdf, accessed August 11, 2019

¹¹ <https://www.interpol.int/en/Crimes/Corruption/Corruption-in-sport>, accessed August 7, 2019.

¹² <https://playthegame.org/media/7492285/Nikolaos-Theodorou.pdf>, accessed August 7, 2019.

¹³ FifPro 2016.

¹⁴ Forrest & McHale 2015.

¹⁵ Algeo 2017.

¹⁶ Hill 2010.

¹⁷ Ojala 2014, p.5, Figure 1.

Analytical, as opposed to anecdotal, evidence on the damage fixing revelations can inflict on a sport is scarcer. One econometric paper¹⁸ demonstrates a faster-than-average decline in attendances in Italian top-division football for five clubs which had been exposed as having used bribery to secure favourable outcomes in their own or rivals' crucial matches (cases of manipulation motivated by sporting goals rather than betting gains). That the authors compared rates of *decline* between two groups of clubs, involved and not involved, is of course itself interesting because the decline of Italian football as a whole stands in contrast to the experience of the other major footballing countries in Europe. This has been linked¹⁹ not just to the referee bribery scandal but to a succession of betting-related scandals involving the majority of clubs in all divisions.

As with other forms of fraud, instances of fixing may be on very different scales from each other. At the petty end of the scale, players may initiate a fix to enable betting profit for themselves and their friends and family. Typically, the amounts of money are relatively small and often the players' offences are detected because, naively, they place the bets at well-monitored bookmakers in the local, well-regulated jurisdiction. One of the best-known examples was when players on the Montpellier handball team contrived to lose on the final day of the season, having already secured the French championship, reportedly to make extra money for their summer holidays. Several, including a player who had captained the French national team to gold medal success at the London Olympics, were subsequently convicted in criminal court.²⁰ At the other extreme, national or trans-national organised crime groups may manipulate dozens or hundreds of sports events, making very large illicit gains. The first such case to attract public attention was that tried in Bochum, Germany, where Croatian national resident in Germany and using Asian markets for associated betting were found guilty of fixing more than 300 football matches in thirteen countries, with suspected gains of some EUR8.5m per year after payment of bribes.²¹

While fixing is an old story in sport, the entry of organised crime into the field, executing fixing operations on an industrial scale as just one of its portfolio of illicit activities, is a distinctly twenty-first century phenomenon and has contributed to the epidemic of match fixing. We turn now to what explains this epidemic.

¹⁸ Buraimo et al. 2016.

¹⁹ Boeri & Severginini 2014.

²⁰ <https://www.sportsintegrityinitiative.com/french-handball-suspects-found-guilty-of-illegal-betting/>, dated July 13, 2015, accessed August 9, 2019.

²¹ Abbott & Sheehan 2013.

5. The market for fixes

Understanding of changes in the prevalence of fixing over time may be informed by adapting the idea that there are markets for offences²² in the same way as there are markets for legitimate goods and services. There is a market for fixes in which matches are bought and sold. In that market, *supply of fixes* comes predominantly from athletes and officials on the field (even though there have been prosecuted cases of other parties being bribed to change the course of a match, for example, technicians turning off floodlights at a football game or cricket ground staff excessively watering the pitch). The *demand for fixes* comes from those who are motivated by the betting gains available to those with prior knowledge of an arranged outcome, who may be internal (e.g., club owners) or external (e.g., criminal gangs) to the sport. The interplay of supply and demand creates an equilibrium price and quantity, which will change only if there is a shift in either or both the supply and demand curves.²³

The supply curve will be expected to be upward sloping because there will be heterogeneity in the amount of the bribe each player requires to agree to commit the offence. If they are Beckerian actors, each (risk-neutral) athlete will require a payment at least equal to the expected costs of taking part in the fix. Expected cost will include his or her valuation of the penalty imposed if detected (multiplied by the probability of detection), his or her valuation of the loss of reputation or satisfaction from having to underperform, and any psychic cost from feelings of having betrayed the sport.²⁴

Consideration of the supply curve from this perspective already yields predictions as to the types of player and the types of competition where integrity risk is highest. The penalty for a player detected as having fixed will typically include exclusion from the sport, which converts in financial terms to the present value of lost future earnings. This will be lowest for veteran players whose career is nearing its end (who will often also experience little psychic cost because most careers may end in disappointment and resentment against the sport). Hence it may be predicted that more veteran players than younger players will be involved in fixing and this seems to be consistent with what has been observed in criminal trials. Again, the cost of fixing in terms of loss of future earnings will be lowest where athlete remuneration is low (as in the bottom tiers of football or in American college sports, where athletes are not paid at all, or in tour sports like tennis or snooker, where most competitors fail even to cover their expenses in moving from tournament to tournament). Although there appear to be some players at the top level of sport who will agree to a fix, one might then predict, for example, that the prevalence of fixing will be higher in lower divisions of football than in higher levels of football, that American college sport will be a 'hot spot' for betting-related corruption, and

²² Ehrlich 1996.

²³ Forrest 2012.

²⁴ Forrest & Simmons 2003.

that four sports will face particularly severe corruption issues. All these predictions are consistent with what is observed in patterns evident in prosecuted cases and in alerts issued by the betting sector and monitoring agencies.

But, while focus on the supply side of the market for fixes yields insightful, verifiable predictions on patterns of corruption, it is hard to see how it can account for an increase in prevalence of fixing over time, across a wide range of sports: there appear to be no grounds for believing that the elements of the supply function have systematically changed across sports and competitions such as to shift the supply curve to the right. Hence one might fairly conclude that the increased quantity of fixes is likely to have been caused by a shift in demand.

The demand for fixes is a derived demand. Fixes are not wanted for their own sake (we abstract here from the problem of manipulation motivated by securing sporting gains, such as avoidance of relegation). Rather, fixes are purchased in order to enable financial gains in betting markets. If prospective gains available in betting markets increase, there will be increased demand for fixes.

The paper has identified the principal developments in sports betting since the Millennium as a (huge) increase in volume and a (substantial) shift from pre-match to in-play betting. It may be argued that each of these developments has made 'buying a match' prospectively much more profitable, shifting the demand for fixes and raising prevalence.

The increase in volume has added to the liquidity of betting markets across sports. As in other financial markets, gains to those with inside information (here advance knowledge of match outcome) are greatest where liquidity is high, allowing them to make bigger trades (place larger bets) and limiting the extent to which they will drive prices (odds) against themselves.

In the case of sports betting, it is a further advantage to those who would purchase a fix that the bulk of liquidity resides in effectively unregulated markets in Asia and the Caribbean. Betting in most of Asia (and, until very recently, most of the United States) is illegal. That is not to say that it is not very popular, and an illegal sector is ready to supply. In the contemporary era, illegal betting has evolved to an agent system where local agents channel offline or online bets from clients to large bookmakers operating legally (but with minimal supervision) in offshore jurisdictions. Agents handle money transfers to and from clients and provide the technology to enable bettors in, say China, to overcome obstacles like the blocking of betting websites and credit card transactions with international bookmakers. Thus, the largest bookmakers in the World are now located in offshore jurisdictions which gather bets from all the national markets where betting is illegal, creating substantial pooled liquidity on even relatively minor sports events in Europe. In 2012, I was a member of a team led by a French think-tank which investigated the level of liquidity in Asian markets. Betting agents in Asia were asked how much they could

stake on behalf of a European client on a match in the Belgian League. The consensus answer was EUR300,000.²⁵ This would enable a betting gain of at least EURO.5m from arranging a fix, at a level of competition where most players are relatively poorly paid. Sophisticated criminals seeking such profits will (as in the Bochum affair) place their bets overwhelmingly in Asian markets because such sizeable bets are not possible in Europe and because, if investigators subsequently became involved, there is no traceability of funds back to source in the effectively unregulated Asian agent-based markets.

The second important development in sports betting, the shift to in-play, has also worked to enhance potential profits from manipulating sports events. In a general sense, in-play allows money to be dripped into the market over time, reducing any consequent shift in odds against the interests of the fixer. More specifically, it facilitates superior odds being obtained by instructing players as to the timing of actions needed to bring about the specified match outcome. For example, in football, the market on the total number of goals to be scored in the match is very liquid and therefore potentially lucrative for fixers. Moreover, a high number of goals can be easy to engineer by paying defenders to commit relatively minor mistakes which would not attract suspicion. In this scenario the odds will become more favourable to the fixer as time passes because it becomes less and less probable that a specified high number of goals is scored if they have not been scored already. Exploiting the dynamic nature of the in-play market therefore facilitates greater gains than when betting used to close at kick-off. Indeed, parties paying for late goals has been a feature of many cases in criminal courts and sports disciplinary hearings (for example, in the case of alleged fixing by the Albanian club, Skenderbeu, at the Court of Arbitration for Sport²⁶).

At this point it might be worthwhile to acknowledge another development in betting markets. The automated way in which in-play markets operate allow betting houses to offer a much higher number of markets on a match than in the past. Typically, for example in tennis, there will be scores of possible bets on offer during a match- not just on the result but also on minutiae such as who will win the next game or how many double-faults will be called. Bookmakers offer such markets to cater for niche tastes. For example, a small number of bettors may like to bet at very long odds, and these can be made available with respect to some details of the match even if the match result itself is very uncertain (with odds therefore short for each player). Again, some bettors demand immediate gratification, with speedy resolution of the bet outcome. They can place 'what happens next' type bets.

These sorts of bets have attracted concern over integrity risk. Indeed, it is plausible that a tennis player will more readily take a bribe to serve a few double-faults rather than guarantee to forego prize money by losing the match. But willingness-to-supply does not generate fixing activity if there is no demand for that particular species

²⁵ IRIS 2012.

²⁶ CAS 2016/A/4650, *Klubi Sportiv Skenderbeu v. UEFA*.

of fix. In reality, criminals will have little interest in most of the markets offered because the level of liquidity is usually very low, and a significant bet could not readily be placed. Fixers will operate only in the liquid markets. In tennis these will be on match and perhaps set outcomes. In football and basketball, they will be on match outcome and total goals/ points, in cricket on match outcome and runs scored in a particular bracket of play. Fixers will therefore typically pay only for actions which have a substantial impact on these core features of the event. To that extent, media emphasis on 'spot fixing' is largely misplaced.

6.1 Policy response to fixing: governments

In considering how threats to sport from the betting market might be mitigated, a valid framework is provided by our 'market for fixes' model. The equilibrium prevalence of fixing can be reduced only by measures which shift either the supply or demand curves inward. Measures may variously be initiated by governments (including regulators and law enforcement) or by sports organisations themselves. Different policies may be more or less effective according to the scale of fixing operations, which, as noted above, may range from petty and local to industrial and internationally organised.

The biggest fixing syndicates use extra-European betting markets to realise their gains. These criminal organisations are enabled to be profitable because they can exploit high liquidity in effectively unregulated market settings. This is what creates that part of the demand for fixes which derives from trans-national organised crime. If it could be imagined as feasible, an effective way of diminishing the demand for fixes would be to take liquidity out of these markets by offering consumers in the largest betting countries attractive, legal, well-regulated domestic betting. Without recreational bettors, there would be insufficient liquidity in offshore markets to allow fixers to flourish. And they could not follow recreational bettors into new well-regulated home markets because the risks of their activities being revealed would be high in markets where, for example, bettors wagering with high stakes would be closely monitored and required to satisfy identity checks. On this argument, legalisation of sports betting in such as China and India would make a substantial contribution to Global sports integrity. But the betting would have to offer comparable value-for-money and range of betting options as is currently available in effectively unregulated markets or else the shift of liquidity would be unlikely to be achieved. In the USA, the other very large contributor to Global betting volumes, several states have legalised sports betting since their competence to do so was acknowledged by the Supreme Court in 2018. It remains to be seen whether this will materially shrink liquidity coming out of America since states may be drawn to high taxation on newly legal betting, which would make it unlikely for the terms on offer to satisfy the individuals who spend the highest amounts on betting.

The ability of European governments to address match fixing is constrained by the fact that the bulk of liquidity of markets on individual events here resides outside

Europe. Nevertheless, they might be recommended to keep as much betting as possible in their home, regulated markets, to make a contribution to the goal of starving effectively unregulated markets of liquidity. In this context, the 2019 regulatory settlement in Germany could be argued to be unhelpful given its severe restriction of in-play betting and a proposed spending limit on individuals of EUR1,000 per month.²⁷ 80% of betting revenue in Germany is believed to derive from 'heavy users' and their demand is unlikely to be satisfied given these rules. On the basis of experience in other jurisdictions, heavy bettors are also unlikely to be deterred from instead participating in extra-territorial markets by proposed blocking of financial transactions with betting sites.²⁸

However, not all fixing stems from international criminals who bet on international markets and so it is imperative that domestic betting markets are closely monitored for signs of irregular activity, such as spatial concentration of an unusual volume of betting on a particular event. Regulatory regimes in such as France and Great Britain have successfully detected and prosecuted offenders as a result of such monitoring. Effective regulation is mandated for all signatory countries by Article 9 of the Council of Europe's Macolin Convention on the Manipulation of Sports Competitions, which came into force on September 1, 2019.²⁹ Numerous other measures are included with a view to strengthening states' ability to detect and prosecute those who instigate and execute match fixing. For example, Article 23 requires states to ensure that legal sanctions are possible against offenders. To comply, Switzerland introduced legislation which came into force on January 1, 2019 and made participation in a fix a criminal offence. In the past, Swiss-based players executing fixes in the Bochum case escaped legal sanctions for lack of a legally defined offence with which to convict them.³⁰ Article 8(1) of the Convention is also of interest because it requires states to withhold funding from sports organisations which do not adopt measures effectively to combat match fixing. Such sanctions could be necessary in some cases given that sports federations may have an interest in hiding a manipulation problem given the potential of revelations to inflict commercial and reputational harm.

6.2 Policy response to fixing: sports organisers

It is sports employees who deliver a fix and therefore sports organisers have the potential to work on incentives to supply fixes, i.e. to adopt measures which would reduce supply in the market for fixes. Sports generally have been responding to the increase in betting-related manipulation by introducing preventative education programmes for all players, by instituting whistle-blowing facilities for athletes to

²⁷ <https://sbcnews.co.uk/latestnews/2019/03/25/winning-post-germanys-fudged-regulation-signals-a-potential-untergang/>, dated March 25, 2019, accessed August 10, 2019.

²⁸ <https://sbcnews.co.uk/europe/2019/06/24/egba-warns-germany-not-to-follow-the-niedersachsen-blocking-order/>, dated June 24, 2019, accessed August 10, 2019.

²⁹ Full text: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016801cdd7e>, accessed August 10, 2019.

³⁰ Boss 2019.

report corrupt activity, and by paying for monitoring of betting markets to detect suspicious betting patterns. This section will comment on the effectiveness of such measures.

But, first, it might be noted that there are critics of the ‘official narrative’ presented by sport, which represents corruption as typically stemming from external parties (hence, for example, the need to educate players about the risks of approaches from mafia agents). This official narrative could be argued to be designed to deflect attention from the fact that a high proportion of fixing activity is initiated within rather than outside sport.³¹

The point is well made even though the threat from without is real. Poor governance in sport itself contributes to the problem of manipulation in a number of ways, all of which may be understood within the framework of our ‘market for offences’ model.

First, sports federations typically display weak governance structures which allow leaders of sport to engage in practices which are in their own interests rather than those of the sport.³² This results in frequent revelations of fraudulent behaviour by senior personnel. From other industries, it is known that junior employees are more likely to engage in corruption where senior personnel are themselves behaving similarly.³³ In terms of our model, the willingness of players to supply fixes is likely to be greater if there is corruption in hierarchies above them because players will then experience lower psychic cost from themselves seeking illicit extra income.

Second, from both reported cases in a large number of countries and from econometric analysis of match results in football in particular³⁴, it might be concluded that there is often in sport a culture of fixing outcomes for sporting advantage. Such a culture would again be expected to make athletes more willing to supply fixes motivated by prospective betting gains.

Third, team sports generally fail to have in place checks to prevent criminal interests infiltrating the industry by taking ownership of clubs. As in documented cases in Belgian and Finnish football and elsewhere, their specific motivation may be to use clubs as vehicles for fixing and betting gain. Their methods may include transferring in pre-corrupted players and coaches and securing compliance from other players by threatening to withhold wages. In one recent Report, it was found that, among 25 football federations in Europe reviewed, only those of England and Italy applied fit-and-proper person tests when there was a change in the ownership of a club.³⁵

³¹ Moriconi 2018.

³² Geeraert, 2015

³³ Liu 2017

³⁴ Elaad, Krumer & Kantor 2018.

³⁵ <https://www.sportsintegrityinitiative.com/research-into-football-club-ownership-proves-poor-scrutiny-and-lack-of-due-diligence/>, dated November 2, 2018, accessed August 11, 2019.

Fourth, sports federations typically fail to impose adequate financial discipline on clubs even to the point where it is tolerated that players' wages are not paid in timely fashion, leaving athletes without income for as long as a year. In European football, this seems particularly common in Eastern and Southern Europe but there have been recent cases in England and Spain as well. Players who are under financial pressure from missed wages are more likely to be targeted by fixers³⁶ (internal or external) and more likely to supply the fix.

Fifth, federations may often be run in such a way as to allow short-termism to be dominant in decision-taking. As with doping, evidence of fixing may be suppressed or not followed up because of potential embarrassment and commercial damage to the sport. Indeed only a relatively small proportion of football matches reported as 'suspicious' by the UEFA's monitoring agency appear subsequently to be investigated by the relevant national association.³⁷ This is short-termism because, left unchecked, corruption may proliferate such that, when and if revealed, it will have gone beyond a tipping-point at which the threat to the sport or competition becomes existentialist.

For all these reasons, the mitigation of match fixing is compromised in sports which fail to reform themselves in terms of standards of governance. Nevertheless, that many sports have become pro-active in resistance against match fixing must be acknowledged. As noted above, measures include extensive player education programmes, improving the ability of players to report corruption in a safe way which protects them from reprisals, and employment of betting monitoring to aid detection.

Mandatory education programmes have spread from cricket to other sports. It is plausible that these will diminish, to some extent, the supply of fixes. Education programmes may be informative about the risks of and penalties for detection, thus modifying individuals' decisions. Young players may be vulnerable to recruitment by fixers through naiveté and educators may be able to help them identify circumstances in which they are being groomed for involvement. On the other hand, most players found guilty of fixing offences have been from the top end of the age range of athletes and education will not help change the structural fact that it will often be in their personal interests to accept offers from fixers. Policy might instead address their incentive to supply. Deferred payment systems whereby part of athletes' pay would be deferred until retirement and made conditional on good conduct have been advocated as a deterrent to doping³⁸ and could also be considered here as a way of keeping older sports players honest. However, practical obstacles such as whether there are adequate funds to provide pensions and which body would hold the money might stand in the way of attempts to modify incentives in this way.

³⁶ <https://fifpro.org/images/documents-pdf/2016-fifpro-global-employment-report.pdf>, accessed August 11, 2019.

³⁷ Forrest & McHale 2015.

³⁸ Maennig 2002.

The adoption of whistle-blowing lines is more recent in most sports and their effectiveness is yet to be tested. In the most corrupted settings, the identity of the party receiving and processing reports from a whistle-blowing line is likely to be crucial. Appropriate recipients might be the National Platform, where established under the terms of the Macolin Convention, or an independent agency validated by player unions. If they work, whistle-blower lines will disrupt the supply of fixes by creating a culture in teams where a corrupt player is uncertain over which other players can safely be approached to assist in the execution of the fix.

Betting monitoring was first introduced in football and UEFA has for several years paid for a contractor to monitor Global betting markets on matches in its own competitions and in the leagues of its members. In a domestic, well-regulated betting market, the key to identifying likely manipulation is to scan data for unusually high quantities of betting on a particular outcome. Unfortunately, it is not possible to observe quantity in markets based in extra-territorial and effectively unregulated jurisdictions. But operators in these offshore markets must necessarily display prices (odds) in real time in order to allow betting to take place. Monitoring covers hundreds of websites to flag instances where perverse price movements are observed. For example, if there have been no goals in a football match so far, odds for a high number of goals should be increasing as there is less and less time remaining for the goals to be scored. If they are in fact shortening, this indicates that there has been a preponderance of new money in the market favouring a high score notwithstanding that this seems illogical. Algorithms will flag such cases and analysts will then investigate whether there might be a legitimate sporting explanation (for example, a goalkeeper injured and no specialist keeper available as substitute). If not, the match might be reviewed for escalation to 'likely manipulated' status and reported as such. A recent paper by Forrest & McHale provides more detail on how this application of forensic statistics works, with illustrative charts showing how odds evolved in selected football and tennis matches classified as likely to have been manipulated.³⁹

It is uncertain what proportion of fixes are capable of being uncovered by such market analysis. Critics argue that some markets are so liquid that even rather substantial flows of fixers' money will fail to shift odds and therefore there will be false negatives in screening for manipulation. However, in football, a substantial number of cases have been revealed by monitoring and confirmed as fixes in subsequent police investigations. The probability of a false positive seems to be low. In a series of cases at the Court of Arbitration for Sport, sanctions have been upheld even where betting market analysis has constituted the primary evidence that fixing has taken place and where there was no supporting physical evidence. This has encouraged other sports, including now all America Major League sports, to contract with monitoring agencies. Such surveillance is likely to be valuable because it deters athletes (and club owners) from corrupt activity by increasing the probability

³⁹ Forrest & McHale 2019.

of detection and also results in some of the current offenders being excluded from the sport, eliminating some of the supply of fixes.

7. Should sports embrace sports betting?

The paper has argued that sport benefits from betting both indirectly (stimulus to demand) and directly (revenue from data sales to the betting industry). At the same time, integrity risk arising from the presence of highly liquid betting markets is a serious threat to sport. An interesting policy issue is whether sport, by embracing betting (for example, supplying data to bookmakers), actually raises integrity risk. If it does, it poses a policy dilemma: there is then a trade-off between realising the revenue available from bookmakers and protecting the integrity of the sports product itself.

This question came to the fore in tennis in 2018. Following several years in which numerous match fixes in the sport had been exposed, the organisers of the three tiers of international professional tennis jointly commissioned an independent lawyer-led independent inquiry. Among the recommendations in its voluminous Interim Report⁴⁰, put out for consultation, it advocated that there should be an outright prohibition of the supply of data to bookmakers from tournaments in the lowest of the three tiers, the Futures Tour. This has the largest absolute number of matches and has had the highest incidence of known fixing cases (though, as a proportion of matches, the incidence was similar to that on the higher-level Challenger Tour). The Report argued that effective policing of the large number of tournaments on the Futures Tour was impractical given the resources of the Tennis Integrity Unit and the very often open access of the relevant tournaments, sometimes held in public parks. Prohibition of data sales would prevent bookmakers offering in-play markets during such tournaments and the possibility of private supply of data would be addressed by the threat that any bookmaker offering markets on Futures tournaments would not be permitted to receive data from higher-level tournaments.

The approach put forward was somewhat reminiscent of the attempt by the English football authorities to shut down the offshore betting market in an earlier, less technologically advanced era.⁴¹ In the 1930s, betting was illegal in Great Britain but football pools were offered exploiting a legal loophole and also postal bookmaker services based in Belgium provided British residents with the opportunity to place bets on English football. The counter to this was to withhold data (the fixture list for a given Saturday) until it was too late for them to be printed on pools coupons and too late for any postal bets to reach Belgium in time. This policy was short-lived as it was understandably unpopular with football supporters who needed to know which games would be taking place.

⁴⁰ http://www.tennisintegrityunit.com/storage/app/media/Independent%20Reviews/IRP-2018/Independent_Review_of_Integrity_in_Tennis-2018.pdf, accessed August 11, 2019.

⁴¹ Munting 1996.

The proposal to shut off data supplies from Futures Tour tournaments proved similarly controversial. Strong objections were made by the International Tennis Federation (ITF), which oversees the Futures Tour. It argued that revenue from data sales was crucial to the maintenance of this level of the sport. Evidently it was unconvinced by the recommendation in the Report that the organisers of the higher-level tours should pay financial compensation for its loss of revenue (so that they also would contribute to a measure designed to protect the reputation of the sport).

In my response to the formal consultation⁴², I expressed strong misgivings over the wisdom of prohibition of data sales. The Futures Tour, with tournaments running regularly in multiple time zones, is the main vehicle for committed tennis bettors to engage with the sport whenever they wish to do so. Given the size of markets, existing demand would likely be served by alternative bookmakers who would obtain data by alternative means. Technologically, play-by-play information might be collected by fixed cameras or even drones, feasible where matches are not in enclosed stadia. At the least, it would be almost impossible to prevent game-by-game data leaking from the venue (television and radio coverage, etc.) such that major in-play markets could be offered by non-mainstream bookmakers (who would be much less likely to report suspiciously large betting volumes). Even if prohibition were successful in suppressing markets on ITF events, it might be questioned whether this would protect the integrity of the sport. The key factor would be into which products would expenditure be substituted if betting on Futures Tour events were unavailable. A plausible scenario is that the money would stay in the tennis sector and be spent in betting markets on matches in the higher-level Challenger Tour. By increasing liquidity in those markets, the risks of fixing at the higher level might then be materially increased. Presumably the reputation of a sport is more severely compromised when the incidence of fixing is shifted to higher-profile competitions.

Given uncertainty over whether prohibition of data sales would achieve the desired objective, it is questionable whether it would have been wise to deprive the ITF of the associated revenue. In the event, the Final Report⁴³ struck a compromise. The Futures Tour was recommended to be divided into two tiers with data sales prohibited only from tournaments in the lower tier.

Such controversies will likely arise in other sports. Critics will argue that by cashing in on the potential benefits it can extract from betting, a sport facilitates fixing (as well as losing reputation if it comes to be perceived as promoting a socially damaging activity). The debate will continue.

⁴² https://sportradar.com/wp-content/uploads/sites/21/2018/10/IRP-Response_FINAL_V4.pdf, pp. 35-36, accessed August 11, 2019.

⁴³ www.tennisintegrityunit.com/storage/app/media/Independent%20Reviews/Final%20Report_191218.pdf, accessed August 11, 2019.

Zum Autor:**David Forrest**

Professor of Economics

University of Liverpool

E-Mail: David.Forrest@liverpool.ac.uk

References

Abbott, J. & Sheehan, D. (2013). The INTERPOL approach to tackling match fixing in football, pp. 263-287 in Haberfeld, M.R. & Sheehan, D. (eds.), *Match Fixing in International Sports*, Cham: Springer.

Algeo, M. (2014). *Pedestrianism: When Watching People Walk was America's Favorite Spectator Sport*, Chicago: Chicago Review Press.

Boeri, T. & Severginini, B. (2014). The decline of professional football in Italy, pp. 322-335 in Goddard, J. & Sloane, P. (eds.), *Handbook on the Economics of Professional Football*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Boss, P.V. (2019). 'Tackling match-fixing in Switzerland: the new duties on International Sports Federations to monitor & report suspected match manipulations', *Law in Sport*, July 31, 2019.

Bunn, C., Ireland, R., Minton, D., Holman, D., Philpott & Chambers, S. (2019) 'Shirt sponsorship by gambling companies in the English and Scottish Premier Leagues: Global reach and public health concerns', *Soccer and Society*, 20(6), 824-835.

Buraimo, B, Migali, G. & Simmons, R. (2016). 'An analysis of consumer response to corruption: Italy's *Calciopoli* scandal', *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 78(1), 22-41.

Deloitte (2019). *World in Motion: Annual Review of Football Finance, 2019*. Manchester: Deloitte UK, Sports Business Group, downloadable from <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>, accessed August 12, 2019.

Ehrlich, I. (1996). 'Crime, punishment, and the market for offenses', *Journal of Economic Perspectives*, 10, 43-67.

Elaad, G., Krumer, A. & Kantor, J. (2018). Corruption and sensitive soccer games: cross-country evidence, *Journal of Law, Economics and Organization*, 34(3), 364-394.

-
- FifPro (2016). 2016 FifPro Global Employment Report: Working Conditions in Professional Football. Hoofddorp, Netherlands: FifPro, downloadable from <https://fifpro.org/images/documents-pdf/2016-fifpro-global-employment-report.pdf>, accessed August 12, 2019.
- Forrest, D. (2012). 'The threat to football from betting-related corruption', *International Journal of Sport Finance*, 7: 99-116.
- Forrest, D. & McHale, I.G. (2015). *An Evaluation of Sportradar's Fraud Detection System*. Downloadable from https://fds.integrity.sportradar.com/wp-content/uploads/sites/18/2016/03/Sportradar-Security-Services_University-of-Liverpool_An-Evaluation-of-the-FDS.pdf, accessed August 12, 2019.
- Forrest, D. & McHale, I.G. (2019). Using statistics to detect match fixing in sport, *IMA Journal of Management Mathematics*, forthcoming, available online, doi:10.1093/imaman/dpz008.
- Forrest, D. & Simmons, R. (2012). Sport and Gambling, *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 598-611.
- Geeraert, A. (2015). *Sports Governance Observer 2015: The Legitimacy Crisis in International Sports Governance*. Copenhagen: Play The Game and Danish Institute for Sports Studies.
- Hill, D. (2010). 'A critical mass of corruption: why some football leagues have more match-fixing than others', *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11: 38-52.
- IRIS (2012). *White Book on Sports Betting and Corruption: How to Preserve the Integrity of Sport*, Institut de Relations Internationales et Strategiques, Paris
- IRIS (2017). *Preventing Criminal Risks Linked to the Sports Betting Market*, Institut de Relations Internationales et Strategiques, Paris
- Liu, X. (2017). 'Corruption culture and corporate misconduct', *Journal of Financial Economics*, 122: 307-327.
- Maennig, W. (2002). 'On the economics of doping and corruption in international sports', *Journal of Sports Economics*, 3(1), 61-89.
- Moriconi, M. (2018). 'The official football match-fixing prevention discourse as a cognitive limitation (the cases of Iberian countries)', *Soccer and Society*, 19(2), 271-287.
- Munting, R. (1996). *An Economic and Social History of Gambling in Britain and the USA*, Manchester: Manchester University Press.

Ojala, A-P (2014). Ottelutapahtuman kehittäminen Case: Ylivieskan Kuula, Ph. D. thesis, Centria University of Applied Sciences, Kokkola, Finland (in Finnish), available at https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80519/Ojala_Ari-Pekka.pdf?sequence=1

Salaga, S., and Tainsky, S. (2015). 'Betting lines and college football television ratings', *Economics Letters*, 132: 112-116.

Sport Accord (2011). *Integrity in Sport: Understanding and Predicting Match Fixing*. Sport Accord, Moudon, Switzerland.

Voichek, G. & Novemsky, N. (2019). 'The unpredictable positive effects of sports gambling: Affective forecasting errors in wagering', manuscript, Yale School of Management.

Peter Ehnold, Lars Riedl & Torsten Schlesinger

Digitalisierung im organisierten Sport – Eine Analyse zur Nutzung digitaler Instrumente in Sportvereinen

Abstract

Trotz hoher Aktualität und steigender Bedeutung liegen zum Thema Digitalisierung im Sportverein bisher kaum empirische Erkenntnisse vor. Der vorliegende Beitrag setzt sich mit folgenden Fragestellungen auseinander: (i) In welchem Umfang und zu welchem Zweck nutzen Sportvereine digitale Instrumente? (ii) Welche vereinspezifischen Faktoren determinieren das jeweilige Nutzungsverhalten? Hierzu wurde eine Stichprobe von n=787 Sportvereinen aus Österreich und Deutschland generiert. Es zeigt sich, dass digitale Instrumente vor allem zur internen und externen Kommunikation sowie zur Bewältigung klassischer Verwaltungsaufgaben eingesetzt werden. Das Ausmaß der Nutzung hängt einerseits von vereinsexternen Bedingungen ab. So zeigt sich dahingehend ein Ländereffekt, dass in Deutschland digitale Instrumente stärker genutzt werden als in Österreich. Darüber hinaus haben Auflagen seitens der Verbände zur Verwendung bestimmter Software (z.B. für die Meldung von Wettkampfergebnissen) einen wichtigen Einfluss. Andererseits bestimmen vereinsinterne Faktoren wesentlich das Nutzungsverhalten. Positiv wirken vor allem die Vereinsziele ‚Engagement/Erfolg im Leistungssport‘ und ‚Wollen Vorreiterrolle bei der Digitalisierung einnehmen‘. Negativ wirken eine fehlende Strategie im Umgang mit digitalen Instrumenten sowie die Einschätzung, dass digitale Prozesse nicht zur eigenen Vereinskultur passen.

Schlüsselwörter: Sportverein, Digitalisierung, Vereinsziele, Vereinskultur

1. Einführung und Problemstellung

In vielen Bereichen unseres Lebens gewinnen digitale Technologien¹ an Bedeutung und verändern unser Verhalten und Handeln.² Dies gilt sowohl auf individueller Ebene, auf welcher E-Mails, Internet und Social Media nicht mehr wegzudenkende Bestandteile unseres Alltags geworden sind, als auch im Kontext von Organisationen, in denen Mitarbeiter via Intranet und Videokonferenzen miteinander kommunizieren, der Kontakt zu Kunden über Websites erfolgt und Entscheidungen auf der Basis von Algorithmen getroffen werden. Dabei beeinflussen digitale Tech-

¹ Die Einführung neuer digitaler Technologien stellt die Grundlage der Digitalisierung in Organisationen dar. Allerdings geht Digitalisierung darüber hinaus, da durch technologische Innovationen ausgelöste Veränderungen Anpassungen in den Organisationsstrukturen, im Hinblick auf Arbeitsweisen und in Bezug auf die Organisationskultur erfordern, vgl. Dufft & Kreutter, 2018.

² Vgl. Payne, Storbacka & Frow, 2008.

nologien die Organisationsumwelt zum Teil erheblich und verändern die Rahmenbedingungen der jeweiligen Leistungserstellung und damit verbundene Managementmöglichkeiten in den Organisationen.³

Dies gilt zu allererst für Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit und damit langfristig auch deren Überlebensfähigkeit häufig stark vom Umgang mit neuen Technologien beeinflusst wird. Doch auch der überwiegende Teil (71 %) der NPOs in Deutschland sieht die eigene Organisation in den kommenden Jahren stark oder sehr stark von Veränderungen durch die Digitalisierung betroffen.⁴ Eine generelle Skepsis oder Orientierungslosigkeit der NPOs gegenüber digitalen Technologien lässt sich hierbei nicht aufzeigen.⁵ Auch sehen sich die NPOs hinsichtlich der „klassischen“ IT sowie in Bezug auf die digitale (Basis-)Infrastruktur überwiegend gut aufgestellt. Dennoch scheint Digitalisierung in vielen NPOs (noch) nicht die notwendige Priorität zu besitzen, um für deren Implementierung auch ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen.⁶ Die Nutzung digitaler Tools ist zwar im Bereich der sozialen Medien bereits weit verbreitet.⁷ Im operativen Bereich des Kundenbindungs- und Projektmanagements finden digitale Systeme bis dato hingegen nur wenig Verwendung.⁸

Auch für Sportvereine stellen digitale Technologien vielfältige Potenziale für die Organisationsentwicklung in Aussicht, so etwa in den Bereichen der internen und externen Kommunikation, Verwaltung, (Weiter-)Bildung, Mitgliederbindung oder Trainings- und Wettkampfsteuerung. Allerdings stellen Sportvereine Organisationen dar, die aus sich wandelnden Umweltbedingungen nicht zwangsläufig auch eine unmittelbare Notwendigkeit zu Veränderungen in der eigenen Organisation ableiten⁹, so dass deren Innovationsfähigkeit mitunter begrenzt ist.¹⁰ Von Interesse ist deshalb, wie Sportvereine tatsächlich auf die Herausforderungen der Digitalisierung reagieren.

Der vorliegende Beitrag schließt hier an und geht folgenden übergeordneten Fragestellungen nach: (i) *In welchem Umfang und zu welchem Zweck nutzen Sportvereine digitale Instrumente?* Geht man davon aus, dass Sportvereine in Bezug auf die Akzeptanz und Anwendung digitaler Instrumente ganz unterschiedlich agieren, so stellt sich zudem die Frage, (ii) *welche vereinspezifischen Faktoren das Nutzungsverhalten und die Umsetzungsprozesse determinieren.*

³ Vgl. Breidbach et al., 2018; Legner et al., 2017.

⁴ Vgl. Dufft, Kreutter, Peters & Olfe, 2017.

⁵ Vgl. Bertenrath et al., 2018; Peters, Dufft, Jäger & Eckert, 2017.

⁶ Vgl. Dufft et al., 2017.

⁷ Vgl. für Sportvereine z.B. Katarzyna, 2014.

⁸ Vgl. Dufft et al., 2017.

⁹ Vgl. Thiel & Meier, 2004.

¹⁰ Vgl. Wemmer & Koenigstorfer, 2016.

2. Forschungsstand

Fokussiert man den Forschungsstand vor dem Hintergrund der zentralen Fragestellungen, dann zeigt sich, dass in den vorliegenden wissenschaftlichen Studien bislang vor allem Fußballclubs der höchsten Spielklassen Gegenstand der Untersuchungen sind. Dabei wird zunächst vielfach der Status quo der Umsetzungsstrategien und Anwendungsperspektiven digitaler Technologien analysiert.¹¹ Ebenso wird die Nutzung digitaler Technologien für spezifische Anwendungsfelder zur Erschließung neuer Zielgruppen und Vermarktungsmöglichkeiten spezifischer beleuchtet: im Zusammenhang mit Social Media Aktivitäten bzw. Corporate Communication¹², als Bestandteil von Brandingstrategien¹³, in Bezug auf das Beziehungs- und Kommunikationsmanagement mit Fans¹⁴ sowie im Bereich von Corporate Social Responsibility Aktivitäten.¹⁵

Jenseits der untersuchten Proficlubs liegen zum Thema Digitalisierung in Sportvereinen demgegenüber noch keine aussagekräftigen Befunde vor. Es wird allenfalls vermutet, dass das Thema Digitalisierung im vereinsorganisierten Sport noch keinen hohen Stellenwert innehat und Prozesse digitaler Transformation von Vereinsseite eher unterschätzt werden.¹⁶ Wie sich die Nutzung digitaler Technologien in Organisationsstrukturen, Arbeitsprozessen, Kommunikations- und Angebotsformaten der Sportvereine tatsächlich darstellt und von welchen Faktoren diese abhängt, bleibt somit offen. Um von Seiten der Sportverbände für Transformationsprozesse im Bereich Digitalisierung an der Vereinsbasis resonanzfähige Unterstützungs- und Beratungsleistungen entwickeln zu können, ist es notwendig, differenzierte Erkenntnisse zum Nutzungsverhalten zu generieren und Wirkungszusammenhänge offenzulegen. Dies gilt vor allem, da sich hieraus jeweils ganz unterschiedliche Steuerungsansätze ableiten dürften.

3. Theoretischer Bezugsrahmen

Zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen wird das Nutzungsverhalten in Sportvereinen zum einen in Anhängigkeit der übergeordneten Vereinsziele und zum anderen in Bezug auf die Vereinskultur fokussiert.¹⁷

¹¹ z.B. Burbes, 2015; Haupt & Schöttl, 2016; Kainz, Krey & Werner, 2014; Kawohl, Zeibig & Manz, 2016.

¹² z.B. Bühler, Balzer & Leibbrand, 2013; Göksel & Serarslan, 2015; Haupt, 2014; Haupt, Kainz & Boehmer, 2016; Kainz, Oberlehner, Krey, & Werner, 2014; Krey, 2012; Waters, Burke, Jackson, & Buning, 2010.

¹³ Vgl. Watkins & Lewis, 2014.

¹⁴ Vgl. Haupt & Herberth, 2017; Kang, 2015.

¹⁵ Vgl. Kainz et al., 2017.

¹⁶ Vgl. DOSB Führungs-Akademie, 2018.

¹⁷ Vereinsziele und Vereinskultur lassen sich als Deutungsstrukturen von Sportvereinen begreifen, vgl. Nagel, Schlesinger & Klenk, 2017.

3.1. Vereinsziele

Sportvereine lassen sich als Interessenorganisationen charakterisieren, in denen einzelne Personen bestimmte Ressourcen bündeln¹⁸, über die dann nicht mehr individuell, sondern gemeinsam entschieden wird.¹⁹ Dadurch werden bestimmte Sport- und Sozialdienstleistungen (sogenannte Clubgüter) erbracht. Die Interessen der Mitglieder stehen hierbei im Vordergrund, so dass folgerichtig die übergeordnete Zielstellung von Sportvereinen in der Befriedigung der Interessen der Mitglieder liegt.²⁰ Diese eher abstrakte Zielstellung wird dahingehend spezifiziert, dass Sportvereine Ziele, wie z.B. die Förderung des Sports im Allgemeinen, die Konzentration auf bestimmte Sportarten oder die Förderung der Kinder- und Jugendarbeit, fokussieren.²¹ Neben diesen und anderen zumeist in der Satzung beschriebenen Zielen kann der Sportverein durchaus auch noch weitere Zielsetzungen verfolgen, die nicht explizit schriftlich fixiert wurden.²² Diese Zielstellungen können lose oder direkt in Verbindung zu den in der Satzung formulierten Zielstellungen stehen und sich beispielsweise auf den Ausbau von Kooperationen oder die Förderung von Tradition und Geselligkeit beziehen. Unabhängig vom Grad der Fixierung der Ziele erfolgt in den Sportvereinen allerdings in der Regel keine weiterführende Konkretisierung, was die Ziele im Einzelnen bedeuten oder durch welche Maßnahmen und mit welchem Mitteleinsatz sie erreicht werden sollen.²³

Inwieweit die Implementierung digitaler Instrumente in die Vereinsstrukturen sowie deren Nutzung für Sportvereine eine primäre Zielstellung darstellt, kann daher nur schwer theoretisch, sondern letztlich nur empirisch bestimmt werden. Es liegt aber die Vermutung nahe, dass digitalen Instrumenten – im Sinne eines „Mittels“ zur Erreichung spezifischer Vereinsziele – durchaus hohe Relevanz zukommen kann. Dabei werden einige Vereinsziele den Einsatz digitaler Instrumente eher nahelegen als andere. In Bezug auf NPOs im Allgemeinen hat sich gezeigt, dass das Nutzungsverhalten im Hinblick auf die übergeordneten Zielstellungen dahingehend differiert, inwieweit die Organisation hierbei mit Dritten interagiert.²⁴ Denn im Gegensatz zu anderen Interessenorganisationen, z.B. Parteien, Gewerkschaften oder Umweltverbänden²⁵, sind Sportvereine weitaus stärker innenorientiert.²⁶ In dem Maße, wie sie aber für das Erreichen ihrer Ziele (z.B. sportliche Erfolge, Inklusion, Mitgliedergewinnung) von Unterstützungsleistungen aus der Umwelt, wie beispielsweise von Sportverbänden, Sponsoren, kommunaler Politik und Verwal-

¹⁸ Zum Modell der Ressourcenzusammenlegung, vgl. Coleman, 1974.

¹⁹ In diesem Sinne stellen Sportvereine korporative Akteure dar, vgl. Schimank, 2010.

²⁰ Vgl. Nagel, 2006, S. 81.

²¹ Vgl. Thiel & Meier, 2004.

²² Vereinsziele stellen im Sinne Luhmanns Entscheidungsprogramme bzw. genauer Zweckprogramme von Vereinen dar, vgl. Luhmann, 2000, S. 265 ff.

²³ Vgl. Thiel & Mayer, 2009.

²⁴ Vgl. Bertenrath et al., 2018.

²⁵ Im Hinblick auf eher nach außen gerichtete Interessenorganisationen, vgl. grundlegend von Alemann, 1987; Daumann, 1998; Olson, 1965.

²⁶ Vgl. Schimank, 2005.

tung, abhängig sind, steigen die Erwartungen dieser Umweltakteure an ein nachvollziehbares, nach außen erkennbares sowie effektives und effizientes Organisationshandeln.²⁷ In dem Zuge könnten Sportvereine mit einer stärkeren Notwendigkeit der Verwendung digitaler Instrumente konfrontiert sein, als Vereine, die für die Erfüllung ihrer Zielsetzungen überwiegend nach innen gerichtet sind, so dass Digitalisierung möglicherweise sogar zu einem eigenständigen Organisationsziel werden kann.

Vereinsziele geben somit den Rahmen vor, in welchem Umfang und für welche spezifischen Anwendungen digitale Instrumente im Verein eingesetzt werden können. Weiterführend stellen sich dabei die Fragen, *welche übergeordneten Vereinsziele die Nutzung digitaler Instrumente in besonderem Maße erforderlich machen sowie welche Vereinsziele den Nutzungsumfang digitaler Instrumente eher einschränken*. Da die Zielsetzungen allerdings eher allgemein formuliert sind und keine Konkretisierung erfolgt, durch welche Maßnahmen und mit welchem Mitteleinsatz diese Ziele erreicht werden sollen, respektive wann sie erreicht sind, eröffnen sich diskretionäre Handlungsspielräume, wie die konkrete Nutzung digitaler Instrumente im Sportverein ausfällt.

3.2. Vereinskultur

Die Organisationskultur wird in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedlich gefasst, wobei vereinfacht zwischen einem engeren und einem weiteren Begriffsverständnis unterschieden werden kann. Für *Luhmann* (2000, S. 145 ff.) stellen die strukturellen Elemente in Organisationen, die nicht direkt beobachtbar sind, sondern ihre Wirkung im „Verborgenen“ entfalten, die Organisationskultur dar. Die Organisationskultur spiegelt sich demnach z.B. in Ideologien, Werten, Traditionen und Routinen wider. *Schein* (1986) differenziert den Begriff der Organisationskultur stärker und bezieht ihn auf drei Ebenen: (1) Artifacts: Sichtbar aber nicht ohne weiteres erklärbar, wie Rituale, Sprache, Umgangsformen, informelle Regeln oder Symbole. (2) Values: Nur schwer beobachtbar, wie Werte, Normen, Traditionen sowie Mythen. (3) Basic Assumptions: Unsichtbar, eher unbewusst und kaum zugänglich, wie personenbezogene Glaubensgewissheiten oder Grundannahmen. *Allaires und Firsirotus* (1984) fassen die Organisationskultur insgesamt weiter. Sie zählen nicht allein Werte, Traditionen oder Ideologien zur Organisationskultur, sondern beispielsweise auch Strategien oder Richtlinien, womit sie eine direkte Verbindung zu den Vereinszielen – im Sinne eines ‚wie‘ die Ziele zu erreichen sind – herstellen. Diesem weiten Verständnis von Organisationskultur, welches zumeist auch *Arbeiten*²⁸, die Fragestellungen des Vereinsmanagements vor dem Hintergrund von organisationalen Kapazitäten²⁹ bearbeiten, zugrunde liegt, wird auch in diesem Beitrag gefolgt. Dabei wird in Anlehnung an die Konzepte von *Luhmann*

²⁷ Vgl. Meier, Kukuk & Thiel, 2017.

²⁸ z.B. Lasby & Sperling, 2007; Sharpe, 2006, Wicker & Breuer, 2011; 2013; Swierzy, Wicker & Breuer, 2018.

²⁹ Grundlegend zum Konzept der organizational capacity, vgl. Hall et al. 2003.

sowie *Schein* davon ausgegangen, dass den Kern der Organisationskultur Annahmen, Routinen, Werte, Traditionen usw. bilden, die in der Regel von den Mitgliedern nicht hinterfragt, sondern als selbstverständlich, als schon immer gültig wahrgenommen werden, auch wenn einzelne Facetten häufig nur als diffuse, kollektive Vorstellungen existieren.³⁰ Werden einzelne dieser Vorstellungen themenspezifisch konkretisiert, dann lassen sich grundlegende, relativ unspezifische Strategien in Bezug auf eine spezielle Problematik erkennen, welche sich als beobachtbare Elemente der Organisationskultur fassen lassen.

Die Bedeutung der Organisationskultur für die Thematik der Nutzung digitaler Instrumente liegt darin, dass sie, auch wenn sie teilweise nur im Verborgenen wirkt, einen erheblichen Einfluss auf Entscheidungen im Sportverein ausübt.³¹ Dabei kommt der Organisationskultur vor allem bei Entscheidungen eine hohe Bedeutung zu, deren Richtigkeit nicht aus den eher allgemein formulierten Vereinszielen abgeleitet werden kann. Den in diesen Fällen entstehenden Interpretationsspielraum und die damit verbundene Unsicherheit absorbiert die Organisationskultur, indem sie als eine Art Letztbegründung jeglicher Entscheidung fungiert. Gerade bei dem Thema Digitalisierung, welches nicht direkt aus den Zielen des Vereins abgeleitet werden kann, kommt der Organisationskultur eine hohe Bedeutung zu. Denn die Organisationskultur bedingt insbesondere, in welcher Form und in welchem Umfang die Thematik im Verein Resonanz und Gewicht erhält. Dabei sollte zudem nicht übersehen werden, dass gerade die Einführung und Anwendung digitaler Technologien mit Veränderungen auf verschiedenen Ebenen der Vereinsarbeit einhergeht.³² Solche Veränderungen erzeugen Ungewissheiten, auf die die Organisationskultur, indem sie darauf verweist, welche Handlungen im Kontext der Organisationsgeschichte überhaupt möglich sind,³³ einwirkt. Im Hinblick auf Aspekte der Digitalisierung, als ein Themenfeld, welches nicht ohne Weiteres an die traditionell geprägte Vereinskultur anschlussfähig ist, kann dies auch heißen, dass entsprechende Vorhaben „abgewehrt“ werden.³⁴ Sowohl das in der Vereinskultur verankerte Selbstverständnis als auch die Fähigkeit, sich von tradierten Selbstverständnissen zu lösen, determinieren die Innovationsfähigkeit von Vereinen im Umgang mit dem Thema Digitalisierung.

Reflektiert man die theoretischen Ausführungen im Hinblick auf die Möglichkeiten der Implementierung von digitalen Technologien in Sportvereinen, dann stellt sich weiterführend die Frage, *in welchem Zusammenhang Vereinsziele und Vereinskultur*

³⁰ Vgl. Luhmann, 2000, S. 239.

³¹ Vgl. Thiel & Meier, 2004.

³² Grundlegend dazu Schwarzmüller, Brosi, Duman, & Welp, 2018; in Sportorganisationen z.B. Frandsen, 2016; Torres-Ronda & Schelling, 2017.

³³ Zur Bedeutung der Organisationskultur in Sportvereinen für das Thema Hauptamtlichkeit, vgl. Thiel, Meier & Cachay, 2006; für das Thema Managementprozesse, vgl. Thiel & Mayer, 2008; für das Thema Integrationsfähigkeit, vgl. Seibert, Weigelt-Schlesinger & Schlesinger, 2013.

³⁴ Vgl. Luhmann, 2000, S. 245; Thiel & Meier, 2004.

stehen. So ist es durchaus denkbar, dass Vereine zur Zielerreichung zwar auf Digitalisierungsprozesse setzen, aber aufgrund vereinskultureller Abwehrmechanismen eine Implementierung scheitert.

4. Methodik

4.1. Stichprobe

Im Rahmen der empirischen Analyse wurde eine Online-Befragung unter Sportvereinen in Österreich (Steiermark, Wien, Vorarlberg & Oberösterreich) sowie in Deutschland (Nordrhein-Westfalen & Sachsen) durchgeführt. Im Zuge dieser Befragung konnte ein Sample von n=787 Sportvereinen generiert und der Analyse zugeführt werden. Mit n=453 stammen dabei 57.6% der Vereine aus Deutschland und 42,4% (n=334) aus Österreich.

Eine Selektivität der Stichprobe, im Sinne eines überproportionalen Anteils digital affiner Sportvereine, ist nicht auszuschließen. Allerdings wird mit der Studie keine repräsentative Beschreibung der Digitalisierungsgrade in deutschen und österreichischen Sportvereinen angestrebt. Vielmehr gilt es spezifische Zusammenhänge und Einflussfaktoren auf das Nutzungsverhalten zu analysieren. Gleichwohl sind mögliche Verzerrung bei der Interpretation der Ergebnisse – speziell der deskriptiven Befunde – zu beachten. Die Verteilung der Vereine, im Hinblick auf die Mitgliederanzahl und Anzahl der Abteilungen, ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Sportvereine	Häufigkeit	Anteil in Prozent
bis 300 Mitglieder	476	62.2
301 bis 800 Mitglieder	180	23.5
über 800 Mitglieder	109	14.2
Gesamt	765	100
1 Abteilung	402	51.5
2 bis 5 Abteilungen	265	33.9
mehr als 5 Abteilungen	114	14.6
Gesamt	787	100

Tabelle 1: Verteilung der Vereine bzgl. Mitgliederanzahl und Anzahl der Abteilungen

4.2. Operationalisierung der Variablen

Zur Abbildung des Nutzungsverhaltens sollten die Vereinsvertreter angeben, inwieweit in ihrem Verein digitale Instrumente eingesetzt werden. Hierzu wurden insgesamt 19 Nutzungsdimensionen vorgegeben. Für jede Dimension wurde erfragt, ob hierfür digitale Instrumente eingesetzt werden (nein; ja, in einzelnen Abteilungen; ja, im gesamten Verein). Für weiterführende Analysen wurde aus diesen Angaben ein Summenscore berechnet, der einen Wertebereich von 0 bis 38 Punkte umfasst (pro Dimension wurden je nach Nutzungsverhalten 0 bis 2 Punkte vergeben).

Die unabhängigen Variablen lassen sich, entsprechend der theoretischen Überlegungen, den Vereinszielen sowie der Vereinskultur zuordnen. Die Beschreibung der unabhängigen Variablen ist der Tabelle 2 zu entnehmen.

Folgende Vereinsziele wurden durch die Frage ‚Wie wichtig sind in Ihrem Verein die folgenden Ziele?‘ mittels sechsstufiger Likert-Skala (von 1=gar nicht wichtig bis 6=sehr wichtig) erhoben: ‚Bewahrung Vereinstradition‘; ‚Engagement/Erfolge Leistungssport‘; ‚Förderung Geselligkeit‘; ‚Kooperation mit anderen Einrichtungen‘; ‚Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern‘. Zusätzlich wurde das Ziel ‚Wir wollen eine Vorreiterrolle bei der Digitalisierung in Vereinen einnehmen‘ mittels sechsstufiger Likert-Skala (von 1=stimme gar nicht zu bis 6=stimme voll zu) operationalisiert.

Die werte-/ideologiebezogenen Aspekte der Organisationskultur wurden über die Aussage ‚Digitale Prozesse passen nicht zu unserer Vereinskultur‘ erfasst. Zur Erhebung der eher strategiebezogenen Aspekte sollten die Vereine zu folgenden Aussagen Stellung nehmen: ‚Wir können den Nutzen oder die Notwendigkeit bisher nicht erkennen und kommen sehr gut ohne digitale Instrumente aus‘; ‚Wir haben noch keine klare Strategie für die Digitalisierung unseres Vereins‘. Abgebildet wurden die drei Items jeweils mittels fünfstufiger Likert-Skala (von 1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft voll zu).

Die Kontrollvariablen Anzahl der Mitglieder; Anzahl Abteilungen, Länder Zugehörigkeit (Deutschland/Österreich) wurden direkt erfragt (Deskriptionen zu diesen Variablen siehe Tabelle 1). Zusätzlich wurde erhoben, ob die jeweiligen Fachverbände, denen die Abteilungen angeschlossen sind, Online-Systeme/Verwaltungssoftware einsetzen, welche von den Vereinen genutzt werden müssen (ja=80.7%, nein=19.3%, n=679).

	%	%	%	%	%	%	M	SD	N
Vereinsziele (6-stufige Likert-Skala 1=gar nicht wichtig, 6=sehr wichtig; 6-stufige Likert-Skala 1=stimme gar nicht zu, 6=stimme voll zu)									
	1					6			
Bewahrung Vereinstradition	3.5	5.5	8.0	17.9	27.8	37.4	4.73	1.36	778
Engagement/Erfolge im Leistungssport	17.3	13.6	12.7	19.8	17.8	18.8	3.64	1.74	781
Förderung der Geselligkeit	1.0	3.3	8.4	16.9	29.4	41.0	4.93	1.17	787
Kooperationen mit anderen Einrichtungen	2.7	7.7	12.9	25.1	27.6	24.0	4.39	1.33	782
Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern	5.3	8.5	13.8	24.1	26.1	22.1	4.24	1.43	773
Wollen Vorreiterrolle bei der Digitalisierung einnehmen	31.9	21.7	17.0	16.9	7.8	4.8	2.61	1.50	747
Vereinskultur (5-stufige Likert-Skala; 1=trifft gar nicht zu, 5=trifft voll zu)									
	1					5			
Digitale Prozesse passen nicht zu unserer Vereinskultur	41.1	23.5	21.8	8.8	4.8		2.13	1.18	707
Können Nutzen/Notwendigkeit der Digitalisierung nicht erkennen und kommen sehr gut ohne digitale Instrumente aus	38.5	21.5	22.0	12.2	5.8		2.25	1.25	724
Haben noch keine klare Strategie für die Digitalisierung unseres Vereins	17.0	14.1	22.9	23.4	22.6		3.21	1.39	717

Tabelle 2: Deskriptive Statistik der unabhängigen Variablen

4.3. Datenanalyse

Neben Deskriptionen zum Nutzungsverhalten digitaler Instrumente wurde ein multiples Regressionsmodell (blockweise) geschätzt, um relevante Faktoren, welche das Nutzungsverhalten digitaler Instrumente im Sportverein beeinflussen, zu berücksichtigen. Diese Schätzungen zielen darauf ab zu untersuchen, inwieweit unterschiedliche Variablen in ihrer Richtung und Wirkungsstärke auf das Nutzungsverhalten einwirken. Das blockweise Vorgehen ermöglicht zudem die Prüfung der Stabilität möglicher Effekte der Vereinsziele, wenn Faktoren der Organisationskultur in das Modell aufgenommen werden.

Die Multikollinearität zwischen einzelnen erklärenden Variablen wurde getestet, wobei für den VIF-(variance inflation factor values) kein höherer Wert als 2.0 gefunden wurde. Der Fehlerwert ist annähernd normalverteilt sowie unabhängig (Durbin-Watson-Test liefert einen Wert =1.836). Linearität zwischen der abhängigen Variable und den unabhängigen Variablen liegt, genau wie Homoskedastizität, weitestgehend vor.

5. Ergebnisse

5.1. Deskriptive Analyse

Tabelle 3 gibt einen Überblick, inwieweit digitale Instrumente in Sportvereinen für unterschiedliche Aufgaben verwendet werden.

Es wird deutlich, dass der Einsatz zwischen den verschiedenen Bereichen erheblich variiert. Am häufigsten genutzt (in einzelnen Abteilungen oder im gesamten Verein) werden digitale Instrumente in den Bereichen ‚Kommunikation intern/extern‘ (93.7%), zur ‚Meldung Mitgliedsdaten‘ (82,1%) sowie zur ‚Verwaltung der Mitgliederstammdaten‘ (76.0%). Demgegenüber lassen sich für die Bereiche zur ‚Generierung alternativer Einnahmen‘ (z.B. Fundraising, Online-Shop, 18.2%), für das ‚Freiwilligen Management‘ (24.9%) oder zur ‚Übertragung Sportveranstaltungen‘ (28.7%) ein geringerer Einsatz aufzeigen. Auch im Hinblick auf die Nutzung digitaler Instrumente für Weiterbildungen (Nutzung digitaler Lehrmaterialien; Online Kurse/Seminare) fällt der Einsatz mit rund 30% geringer aus.

Nutzungsdimension	Nein	einzelne Abteilungen	gesamter Verein
Kommunikation intern/extern	6.3%	22.8%	70.9%
Meldung Mitgliedsdaten	17.9%	8.9%	73.2%
Verwaltung Mitgliederstammdaten	24.0%	7.8%	68.2%
Verwaltung Beitragszahlung	28.5%	4.9%	66.6%
Organisation Spiel-/Wettkampfbetrieb	29.1%	24.4%	42.6%
An-/Abmeldung Mannschaften Spielbetrieb	32.6%	25.9%	41.5%
Organisation Training	32.7%	31.8%	35.5%
Beantragung/Verwaltung Start-/Spielerpässe	33.3%	26.0%	40.7%
Buchhaltung	37.5%	5.4%	57.1%
Verwaltung/Beantragung Zuschüsse	45.4%	9.0%	45.6%
Steuererklärung	57.6%	3.3%	39.0%
Trainingsplanung/-steuerung	62.7%	20.5%	16.9%
Spiel-/Wettkampfanalyse	66.1%	16.7%	17.3%
Personalverwaltung	66.4%	5.5%	28.1%
Nutzung digitaler Lehrmaterialien	69.6%	14.4%	16.0%
Online Kurse/Seminare	70.6%	13.1%	16.2%
Übertragung Sportveranstaltungen	71,3%	13,6%	15,1%
Freiwilligen Management	75,1%	7,1%	17,8%
Generierung alternativer Einnahmen	81,9%	7,4%	10,8%

Tabelle 3: Einsatzbereiche digitaler Instrumente

5.2. Multiple Analyse

Mittels multipler linearer Regressionsanalyse (vgl. Tabelle 4) wird geschätzt, wie das digitale Nutzungsverhalten in Sportvereinen durch Vereinsziele und Vereinskultur – unter Einbezug der Kontrollvariablen – bedingt wird. Hierzu wird zunächst der Einfluss der Vereinsziele modelliert (Modell 1), bevor Faktoren der Vereinskultur in die Analyse aufgenommen werden, die eine Schätzung aller fokussierten Einflussfaktoren in einem Gesamtmodell (Modell 2) erlauben.

Modell 1

Ausgehend von Modell 1 zeigt sich ein vergleichsweise starker Ländereffekt dahingehend, dass Sportvereine aus Österreich im Vergleich zu den Vereinen aus Deutschland im Durchschnitt ein geringeres Nutzungsverhalten digitaler Instrumente aufweisen. Zudem wird deutlich, dass Vereine die „gezwungen“ sind, Online-Systeme oder Verwaltungssoftware eines oder mehrerer Fachverbände einzusetzen im Vergleich zu den Vereinen, wo dies nicht der Fall ist, digitale Instrumente stärker nutzen. Von der Anzahl der Abteilungen geht kein und von der Anzahl der Mitglieder lediglich ein schwach positiver (jedoch nicht signifikanter) Effekt auf das Nutzungsverhalten aus.

Im Hinblick auf die Vereinsziele wird ersichtlich, dass das Nutzungsverhalten positiv durch die Vereinsziele ‚Engagement/Erfolge Leistungssport‘; ‚Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern‘ sowie ‚Vorreiterrolle bei der Digitalisierung‘ beeinflusst wird. Negativ, wenngleich nicht signifikant, wirkt sich die Zielstellung ‚Förderung Geselligkeit‘ aus.

Modell 2 (Gesamtmodell)

Werden zusätzlich Faktoren der Vereinskultur in die Analyse aufgenommen (vgl. Modell 2), dann zeigt sich, dass sowohl der Ländereffekt als auch der Einfluss des vorgeschriebenen Einsatzes von Verbandssoftware stabil bleiben. Dies gilt ebenfalls für das Vereinsziel ‚Engagement/Erfolge Leistungssport‘ (signifikant positiver Einfluss). Demgegenüber nimmt der Einfluss der Vereinsziele ‚Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern‘ sowie ‚Vorreiterrolle bei der Digitalisierung‘ ab, wobei letzterer allerdings signifikant bleibt.

In Bezug auf die Vereinskultur zeigt sich, dass hohe Zustimmungswerte in Bezug auf die Aussagen ‚Digitale Prozesse passen nicht zu unserer Vereinskultur‘ und ‚Haben noch keine klare Strategie für die Digitalisierung unseres Vereins‘ mit einem geringeren Nutzungsverhalten einhergehen. Dieser negative Einfluss lässt sich ebenfalls für den Faktor ‚Können Nutzen/Notwendigkeit der Digitalisierung nicht erkennen‘ nachweisen. Im Gegensatz zu den ersten beiden Faktoren, ist hier der Einfluss jedoch nicht signifikant.

In Bezug auf die Modelgüte liegt mit einem korrigierten $R^2 = .169$ $F(10, 541) = 12.174$, $p < .001$ bereits in Modell 1 ein zufriedenstellender Wert vor, der sich jedoch durch

die Einbindung vereinskultureller Faktoren in das Gesamtmodell noch einmal erheblich verbessern lässt [$R^2=.235$ $F(13, 538)=14.025$, $p<.001$] und als durchaus gut anzusehen ist.

	Modell 1 Vereinsziele			Modell 2 Gesamtmodell (Vereinsziele & -kultur)		
	<i>B</i>	95% <i>KI</i>	β	<i>B</i>	95% <i>KI</i>	β
Kontrollvariablen						
Anzahl Mitglieder	.000	-0.001;.002	.042	.000	-0.001;.002	.043
Anzahl Abteilungen	.008	-.276;.292	.003	.001	-.271;.274	.000
Deutschland	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>
Österreich	-3.147***	-4.429; -1.866	-.199***	-2.971***	-4.206; -1.736	-.188***
Nutzungszwang Software Fachverbände: ja	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>	<i>Ref.</i>
Nutzungszwang Software Fachverbände: nein	-2.855***	-4.426; -1.284	-.143***	-2.586**	-4.097; -1.075	-.129**
Vereinsziele						
Bewahrung Vereinstradition	.291	-.222;.805	.050	.412	-.082;.906	.070
Engagement/Erfolge Leistungssport	.777***	.410;1.444	.169***	.724***	.371;1.078	.158***
Förderung Geselligkeit	-.453	-1.044;.138	-.068	-.305	-.874;.264	-.046
Kooperation mit anderen Einrichtungen	.423	-.095;.941	.070	.438	-.061;.938	.073
Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern	.673**	.201;1.144	.121**	.320	-.144;.783	.058
Vorreiterrolle bei der Digitalisierung	.993***	.567;1.418	.195***	.528*	.097;.958	.104*
Vereinskultur						
Können Nutzen/Notwendigkeit nicht erkennen				-.468	-1.115; .179	-.074
Digitale Prozesse passen nicht zu unserer Vereinskultur				-.678*	-1.309; -.046	-.102*
Haben noch keine klare Strategie für die Digitalisierung unseres Vereins				-1.050***	-1.535; -.564	-.186***
Konstante	14.477***	10.297; 18.657		21.281***	16.822; 25.739	
R^2		.184			.253	
Korrigiertes R^2		.169			.235	
F		12.174			14.025	
N		541			538	

Signifikanzniveau: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tabelle 4: Nutzung digitaler Instrumente (Multiple lineare Regression, blockweise)

6. Diskussion

Es zeigt sich, dass digitale Instrumente in Sportvereinen vor allem zur internen und externen Kommunikation sowie für klassische Verwaltungsaufgaben eingesetzt werden. Demgegenüber werden digitale Instrumente für Weiterbildungen, Generierung alternativer Einnahmen aber auch in sportnahen Bereichen (Übertragung von Sportveranstaltungen, Trainingssteuerung, Wettkampanalysen) eher selektiv, also nur von einigen Vereinen, genutzt.

Neben einem Ländereffekt (Vereine in Deutschland setzen im Vergleich zu den Vereinen in Österreich digitale Instrumente in höherem Umfang ein) und dem förderlichen Einfluss des vorgeschriebenen Einsatzes von Verbandssoftware, erweist sich zudem das Vereinsziel ‚Engagement/Erfolge Leistungssport‘ als ein die Nutzung positiv bedingender Faktor. Gerade mit dieser Zielstellung sind vielfältige digitale Einsatzmöglichkeiten, die über Kommunikation, Verwaltung, Sponsoring, Trainings- und Wettkampfunterstützung reichen, verbunden. Positiv auf die Nutzung digitaler Instrumente wirkt sich ebenfalls die Zielstellung ‚Wollen eine Vorreiterrolle bei der Digitalisierung in Vereinen einnehmen‘ aus. In diesem Fall wird die Digitalisierung explizit als eigenständiges Vereinsziel angesehen. Neben den Vereinszielen, die zwar den Rahmen für die Nutzung digitaler Instrumente vorgeben, deren Erklärungskraft unter Einbeziehung weiterer Faktoren jedoch abnimmt, bedingen vereinskulturelle Aspekte das Nutzungsverhalten. So wirken sich vor allem eine (unterstellte) Nicht-Passung digitaler Prozesse zur Vereinskultur sowie das Fehlen einer Strategie im Umgang mit digitalen Prozessen einschränkend auf die Nutzung aus.

Will man aus diesen ersten Erkenntnissen Rückschlüsse für das Management in Vereinen oder für Unterstützungs- und Beratungsvorhaben von Verbänden ziehen, dann gilt es zunächst (1) darauf hinzuweisen, dass in Sportvereinen noch völlig unklar ist, in welcher Form digitale Instrumente auf den Erfolg der Vereine einwirken. Abweichend zu Unternehmen, wo die Nutzung digitaler Instrumente in vielen Branchen längst einen zentralen Wettbewerbsfaktor darstellt³⁵, sollten normative Rückschlüsse, im Sinne eines „je mehr, desto besser“, auf Vereinsebene nicht gezogen werden. Der Erfolg von Sportvereinen ist nicht anhand von Wachstums- und Renditezielen operationalisierbar. Allenfalls ist dies entlang der vereinspezifischen Leistungsfähigkeit zur Befriedigung der Mitgliederinteressen (Steigerung der Mitgliederzufriedenheit) oder im Zuge der Erleichterung von Arbeitsprozessen der ehrenamtlichen Mitarbeitenden (Entlastungsfunktion) zu bewerten. Sofern aber die Mitglieder mit dem Status quo der Vereinsarbeit zufrieden sind, werden sie sich kaum einer Situation der Ungewissheit aussetzen,³⁶ die mit Digitalisierungsprozessen in der Regel einhergeht. Vielmehr erscheint es (2) sinnvoll, differenziert einzelne Bereiche und Aufgaben im Verein zu betrachten, um so der Heterogenität

³⁵ Kreuzer, Neugebauer & Pattloch, 2017, S. 2 ff. sprechen in diesem Zusammenhang von „digitalem Darwinismus“.

³⁶ Vgl. Nagel & Schlesinger, 2012.

von Vereinen in Bezug auf Einsatzmöglichkeiten und Notwendigkeiten digitaler Instrumente hinreichend gerecht zu werden. Da sich (3) gezeigt hat, dass die Größe des Vereins (Mitgliederzahl, Anzahl der Abteilungen) keinen oder nur einen geringen Einfluss auf das Nutzungsverhalten ausübt, sondern neben den Vereinszielen vor allem vereinskulturelle Faktoren, mithin das Selbstverständnis des Vereins in Bezug auf die Digitalisierung, bedeutsam sind, sollte auch hier angesetzt werden. Um den gesamten Verein und seine Mitglieder bei Prozessen der Digitalisierung „mitzunehmen“, erscheint es deshalb zielführend, vor allem mögliche funktionale Potenziale (z.B. Leistungsverbesserung, Entlastungsfunktion) digitaler Instrumente für den Verein aufzuzeigen und mittels übergeordneter Strategien zu konkretisieren. Dadurch ließen sich Unsicherheiten reduzieren und die Passung zur Vereinskultur an konkreten Fällen testen, ohne gleichzeitig die Organisation zu destabilisieren.

Mit der vorliegenden Studie wurde ein erster Schritt unternommen, sich der Thematik Digitalisierung in Sportvereinen zu nähern. Zukünftig gilt es (i) die Erkenntnisse auf eine breitere Datenbasis zu stützen, was auch heißt, die Sicht der Mitglieder auf die Thematik einzuholen. Dadurch ließen sich mittels Mehrebenenanalysen Erkenntnisse zu Wechselwirkungen zwischen Vereinsstruktur und Mitglieberebene generieren. (ii) Das Nutzungsverhalten wurde in dieser Studie über einen globalen Summenscore operationalisiert. Dadurch ist eine differenzierte Abbildung jedoch nur eingeschränkt möglich. Eine gewichtete Darstellung des Nutzungsverhaltens könnte dem entgegenwirken und den Erkenntnisgewinn steigern. (iii) Zudem sind Einzelfallstudien angeraten, um die Nutzungspraktiken der Sportvereine und die dahinterliegenden Wirkungsmechanismen sowie (intendierte bzw. nicht-intendierte) Konsequenzen tiefgründiger beleuchten zu können. Hier gilt es den Blick nicht nur auf die vielfältigen Einsatzfelder, sondern auch auf die verschiedenen digitalen Instrumente (Verwaltungsprogramme, Websites, Social Media etc.) und ihre Funktionsweisen zu richten. (iv) Bei weiterführenden Analysen der Daten der vorliegenden Studie bzw. zukünftiger Untersuchungen gilt es, in Bezug auf die Frage nach den Faktoren, die das Nutzungsverhalten bedingen, neben den Vereinszielen und der Vereinskultur weitere Faktoren in die Betrachtung einzubeziehen. Personelle und finanzielle Aspekte erscheinen diesbezüglich ebenfalls bedeutsam, da sie Nutzungsmöglichkeiten digitaler Instrumente fördern aber auch limitieren können.

Zu den Autoren:**Prof. Dr. Peter Ehnold**

IST Hochschule für Management

Fachbereich Sportmanagement

Professur für Sportökonomie und Sportsoziologie

Mail: pehnold@ist-hochschule.de

**Prof. Dr. Lars Riedl**

Funktion: Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Universität Paderborn

E-Mail: Lars.Riedl@upb.de

Dr. Lars Riedl war zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Sportwissenschaft an der Universität Bielefeld. Von 2011-2015 vertrat er die Professur für Sportsoziologie an der Universität Paderborn. Seit 2015 ist er dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter beschäftigt. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sind u. a. Soziologie der Sportorganisationen, Sportpublikum, Sportentwicklungsplanung, Neue Medien im Sport.

**Prof. Dr. Torsten Schlesinger**

Funktion: Universitätsprofessor

Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sportwissenschaft

E-Mail: torsten.schlesinger@rub.de

Torsten Schlesinger war als zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Chemnitz und Oberassistent und Dozent für Sportmanagement an der Universität Bern tätig. Seit 2015 ist er Professor für Sportmanagement und Sportökonomie an der Ruhr-Universität Bochum. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen v. a. im Management von Sportorganisationen sowie die Analyse individueller Entscheidungen in organisationalen Kontexten des Sports (z.B. Ehrenamt, Mitgliederbindung, soziale Integration).

Literatur

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 3, 193–226.
- Bertenrath, R., Bayer, L., Fritsch, M., Lichtblau, K., Placke, B., Schmitz, E. & Schützdeller, P. (2018). *Digitalisierung in NGOs. Eine Vermessung des Digitalisierungsstands von NGOs in Deutschland*. https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/publikationen/digitalisierungsatlas/Digitalisierung_in_NGOs.pdf Zugriff am 13.06.2019
- Bühler, A., Balzer, J. U. & Leibbrand, M. T. (2013). *Social Media im Profisport - Ein empirischer Vergleich der Social-Media-Auftritte von professionellen und semiprofessionellen Fußball-Vereinen während der Endphase der Saison 2012/2013*. Reutlingen: DISM.
- Burbes, C. (2015). *Studie der UDG United Digital Group: FC Bayern ist Deutscher Digitalisierungsmeister*. <https://www.udg.de/presse/studie-der-udg-united-digital-group-fc-bayern-ist-deutscher-digitalisierungsmeister/> Zugriff am 13.06.2019
- Coleman, J. S. (1974). *Power and the Structure of Society*. New York: Norton.
- Daumann, F. (1998). *Interessenverbände im politischen Prozess: Eine Analyse auf Grundlage der Neuen Politischen Ökonomie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- DOSB Führungs-Akademie (2018). *Newsletter Nr. 71 FEBRUAR – MÄRZ*. Die Digitalisierung im Sport: Dr. Frank Biendara zu den Herausforderungen und Perspektiven für Vereine und Verbände. <https://www.fuehrungs-akademie.de/index.php?id=541#c4809> Zugriff am 20.06.2019
- Dufft, N. & Kreutter, P. (2018). Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. In R. Berndt, P. Kreutter, & S. Stolte (Hrsg.), *Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele* (S. 105-115). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. <https://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-.pdf> Zugriff am 13.06.2019.
- Frandsen, K. (2016). Sports organizations in a new wave of mediatization. *Communication & Sport*, 4, 385-400.
- Göksel, A. G. & Serarslan, M. Z. (2015). Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 2, 275-283.

Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.

Haupt, T. (2014). *Social Media-Marketing und Kapitalisierungsmöglichkeiten im Spitzensport – Eine empirische Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen der 1. Fußball-Bundesliga* (Schriftenreihe des internationalen Hochschulverbunds IUNworld, Bd. 6.). München: Utz Verlag.

Haupt, T. & Herberth, C. (2017). Neue und innovative Möglichkeiten der Fan - Kommunikation im Zeitalter der digitalen Medien. Implikationen, Chancen und Herausforderungen für die Fans und Vereine im digitalen Social-Media Zeitalter. In A. Schneider, J. Köhler & F. Schumann (Hrsg.), *Fanverhalten im Sport. Phänomen, Herausforderungen und Perspektiven* (S. 159-173). Wiesbaden: Springer.

Haupt, T., Kainz, F. & Boehmer, J. (2016). Social-Media-Monitoring im professionellen Sport – Was der Spitzensport in Europa vom amerikanischen Profisport lernen kann. *Stadionwelt Inside*, 3, 80-83.

Haupt, T. & Schöttl, K. (2016). Social Media Marketing im Spitzensport. In: A. Schneider, J. Köhler & F. Schumann (Hrsg.), *Sport im Spannungsfeld zwischen Medien und Psychologie. Angewandte Forschung im Sport* (S. 109-136). Wiesbaden: Springer.

Kainz, F., Haupt, T., Herberth, C. & Schnaderbeck, V. (2017). CSR und Digitalisierung. Chancen und Herausforderungen aus Sicht des professionellen Sports. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 1073-1088). Berlin: Springer.

Kainz, F., Haupt, T. & Werner, C. (2014). Marketing-Trends im Fußball. Eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren der Social-Media-Kommunikation von Fußballunternehmen der 1. Bundesliga. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Management-Reihe Corporate Social Responsibility* (S. 305-326). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Kainz, F., Oberlehner, C., Krey, F. & Werner, C. (2014). Wie Social Media Marketing im Fußball wirkt. *Marketing Review St. Gallen*, 2, 40-57.

Kang, S. (2015). The mobile phone and professional sports: Fans' use of mobile content for loyalty, identification, and fandom. *International Journal of Sport Communication*, 8, 452-476.

Katarzyna, G. (2014). New internet communication technologies in Polish sports organisations. *Business Informatics*, 4, 37-46.

- Kawohl, J., Zeibig, D. & Manz, E. (2016). *Profisport 4.0. Wohin rollt die Fußballbundesliga. Eine Analyse zu Digitalisierung, Innovationen und Internationalisierung des Geschäftsmodells*. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW).
- Kreuzer, R., Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2017). *Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Krey, F. (2012). *Social Media Marketing von Fußball-Unternehmen: eine empirische Untersuchung der 1. Fußball-Bundesliga*. Erding: Hochschule für angewandtes Management.
- Lasby, D. & Sperling, J. (2007). *Understanding the capacity of Ontario sports and recreation organizations*. Toronto, Ontario: Imagine Canada.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmann, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 4, 301-308.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meier, H., Kukuk, M. & Thiel, A. (2017). Effizienz und Effektivität in Sportvereinen. In L. Thieme (Hrsg.), *Der Sportverein – Versuch einer Bilanz aus theoretischer Perspektive* (S. 389-414). Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S., Klenk, C. & Schlesinger, T. (2017). Akteurtheoretische Analysen in der Sportvereinsforschung. In L. Thieme (Hrsg.), *Der Sportverein - Versuch einer Bilanz* (S. 47-70). Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2012). *Sportvereinsentwicklung – Ein Leitfaden zur Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen*. Bern u.a.: Haupt Verlag.
- Olson, M. (1965): *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, 83-96.
- Peters, S., Dufft, N., Jäger, K. & Eckert, M. (2017). *AUSWIRKUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN DER GOOGLE IMPACT CHALLENGE ERFOLGSBEISPIELE, HÜRDEN UND EMPFEHLUNGEN*. <https://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-zu-Auswirkungen-und-Erfolgsfaktoren-der-Google-Impact-Challenge-better-place-lab.pdf> Zugriff am 13.06.2019

-
- Schein, E. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In T. Alkemeyer, B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 21-44). Schorndorf: Hofmann.
- Schimank, U. (2010). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie* (4. Aufl.). Weinheim: Juventa Verlag.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welppe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 2, 114-138.
- Seiberth, K., Weigelt-Schlesinger, Y. & Schlesinger, T. (2013). Wie integrationsfähig sind Sportvereine? Eine Analyse organisationaler Integrationsbarrieren am Beispiel von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 2, 174-198.
- Sharpe, E. K. (2006). Resources at the grassroots of recreation: Organizational capacity and quality of experience in a community sport organization. *Leisure Sciences*, 28, 385–401.
- Swierzy, P., Wicker, P & Breuer, C. (2018). Willingness-to-Pay for Memberships in Nonprofit Sports Clubs: The Role of Organizational Capacity. *International Journal of Sport Finance*, 13, 261-278.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2008). Besonderheiten des Managements von Sportvereinen. In S. Braun & S. Hansen (Hrsg.), *Steuerung im organisierten Sport. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 25-27. September 2006 in Paderborn*, (S. 130-148). Hamburg: Czwalina.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 1, 81-98.
- Thiel, A. & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr. Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 2, 103-124.
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, C. (2006). *Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse*. Schorndorf: Hofmann.
- Torres-Ronda, L. & Schelling, X. (2017). Critical process for the implementation of technology in sport organizations. *Strength and Conditioning Journal*, 6, 54-59.
- von Alemann, U. (1987). *Organisierte Interessen in der Bundesrepublik Deutschland* (Grundwissen Politik Band 1). Opladen: Leske+Budrich.

Watkins, B. & Lewis, R. (2014). Winning with Apps: A Case Study of the current Branding strategies employed on professional sport teams' mobile apps. *International Journal of Sport Communication*, 7, 399-416.

Wemmer, F. & Koenigstorfer, J. (2016). Open Innovation in Nonprofit Sports Clubs. *Voluntas*, 4, 1923-1949.

Wicker, P. & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 2, 188-201.

Wicker, P. & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *Voluntas*, 2, 461-484.

Lukas Richau, Florian Follert, Monika Frenger and Eike Emrich

Performance indicators in football: The importance of actual performance for the market value of football players

Abstract

In light of the continually increasing public attention to market values provided by online platforms such as *transfermarkt.de*, this paper evaluates the relative influence of different determinants of football players' *transfermarkt.de* market values with a particular focus on performance indicators. Analyzing a data sample of 1897 players in the English Premier League (2012/13 - 2016/17), we conduct separate analyses of the defender, midfielder and forward positions by using Boosted Regression Trees. We find that the individual performance indicators differ considerably concerning their relative influence on a player's market value. Differences are not only visible within a position but also when comparing the relevance of the same variable (e.g., goals) for defenders, midfielders and forwards. Furthermore, the paper starts a discussion about the economic implications for the individual players and the quality of the entire league by offering a broader perspective on performance indicators.

Keywords: Market value, performance indicators, *transfermarkt.de*, machine learning, boosted regression trees

1. Introduction

At least two times a year, the online platform *transfermarkt.de* (www.transfermarkt.de) updates the market values of all players in the European football leagues, such as the German Bundesliga and English Premier League. Thereby, the updates take into account the latest transfers as well as the most recent performance of a player. Especially shortly after every *transfermarkt.de* market value update, the press places high attention on the new numbers. The discussion in the media especially focuses on players with the highest market values as well as on the largest increases and decreases¹. Therefore, it is reasonable to argue that market values and particularly *transfermarkt.de* market values have high relevance to the media and the public.

Currently (as of 17th June 2019), the French forward Kylian Mbappé (Paris Saint-Germain) has the highest market value in the European leagues according to the online platform with a valuation of 200€ million. However, to what extent the player assessment includes objective criteria remains rather unexplored. In particular,

¹ e.g., Westdeutsche Zeitung, 2018.

differences between perceived and actual performances can bias player valuations. A prominent example in Germany is the midfielder Mesut Özil. Public opinion in Germany often perceives Mesut Özil as an overrated player. However, looking at his actual performance in the past, Özil outperforms even two of the best players in football history - Lionel Messi and Cristiano Ronaldo - on some offensive measures such as 'chances created'².

A further striking observation concerns the impact of a player's position on his market value. Among the 20 players with the highest market values are 14 forwards, 4 midfielders, 1 defender and 1 goalkeeper, which underlines considerable differences by position³. Moreover, previous studies have identified that also the average market values of forwards are higher than the market values of midfielders and defenders⁴. Also media articles discuss defenders and forwards differently: While forwards are often assessed based on the number of goals or assists, world-class defenders rather have to demonstrate great anticipation in defending, strong numbers in direct duels and some skills in a structured playmaking⁵.

Based on these observations, player valuations assumable follow different criteria depending on the position. With tactical and position-specific requirements changing over the years (e.g., more relevance in the offensive play nowadays for defenders) and becoming more complex in some aspects (e.g., defensive role of forwards for pressing and counter-pressing), objective player valuations are becoming more complicated including the question which factors actually drive player market values. While football fans might accept market values and the underlying methods and assumptions as a 'black box', researchers have started to study the determinants of those values in the past two decades, including first approaches to calculate market values using objective criteria such as performance indicators.

The present paper aims to contribute to the existing literature by addressing the question of which performance parameters have the highest relative influence on the valuations, with a focus on the *transfermarkt.de* market values. A differentiation between the respective positions in football (defender, midfielder, forward) is included to encounter for the individual requirements by position. Furthermore, this paper draws economic implications for the overall quality of the league and for the individual players who - in addition to increasing their personal market value - aim for the second objective of team success.

² see WELT, 2018.

³ see *transfermarkt.de*, 2019.

⁴ e.g., Müller, Simons, & Weinmann, 2017.

⁵ see Job, 2019.

Based on the recurring scientific and public discussion, this study evaluates the following research questions:

- (1) To what extent do the performance indicators differ in their relative importance within a position?
- (2) What differences are observable between defenders, midfielders and forwards?
- (3) To what extent does the *transfermarkt.de* market value reflect the key tasks of the respective position?

2. Existing literature

Quantitative studies in sports started with empirical analyses of match statistics by evaluating the factors determining the winning or losing of matches in several team sports⁶, including football⁷. In the past decade, the research focus has moved to an analysis of the determinants (e.g., performance indicators) of wages, market values and the contract length of individual football players⁸. Overall, three dimensions have been included in recent studies, including player characteristics, performance and popularity⁹. Other studies have evaluated the effect of a fourth dimension called ‘effort’ on the individual market value¹⁰ and overall team performance¹¹. A study by Müller, Simons, and Weinmann has leveraged the large data pool that became available in recent years by analyzing the variables influencing a player’s *transfermarkt.de* market value with a focus on the top five European leagues¹². To capture position-specific differences, most studies have included a ‘position’ variable, including some studies accounting for position-specific differences, by adjusting the input variables¹³. However, except for few studies such as He, Cachucho, and Knobbe¹⁴ and Majewski¹⁵ that both focus on forwards, no separate position analysis has been conducted analyzing market value determinants. In particular, the relative influence of different performance indicators by player position is still unexplored. In a different context, Gomez, Lago, Gomez, and Furley have

⁶ e.g., De Rose Junior, 2004 for basketball.

⁷ e.g., Szwarc, 2004.

⁸ e.g., Bryson, Rossi, & Simmons, 2014; Dimitropoulos, Travlos, & Panagiotopoulos, 2018; Frick, 2011; Kirschstein & Liebscher, 2019.

⁹ see Franck & Nüesch, 2012.

¹⁰ see Wicker, Prinz, Weimar, Deutscher, & Upmann, 2013.

¹¹ see Weimar & Wicker, 2014.

¹² see Müller et al., 2017.

¹³ e.g., Herm, Callsen-Bracker, & Kreis, 2014 adjusted the variables by the mean values per position.

¹⁴ see He, Cachucho, & Knobbe, 2015.

¹⁵ see Majewski, 2016.

conducted a position-specific analysis regarding the performance of football players before and after a new contract¹⁶, while Bryson, Frick, and Simmons have analyzed the influence of footedness on player remuneration by position¹⁷.

A second research stream has evaluated how to measure performance in sports at an individual and team level¹⁸. Studies have therefore focused on finding performance profiles, indices and individual measures that determine the future outcome by including approaches from both notational analysis and sports biomechanics¹⁹.

Third, while the construct of a ‘homo oeconomicus’, including its limitations, has been widely discussed in the literature²⁰, the behavior of football players as utility maximizers has rarely been the subject of scientific studies. In the context of professional football, the question of utility maximization has only been addressed on a club level for example with regard to the behavior of financial investors by evaluating team investments²¹.

The purpose of this paper is to combine the different research streams and add to the existing literature by analyzing the relative influence of individual performance indicators on the *transfermarkt.de* market value. Thereby, the analysis takes into account the different requirements per position, which is mostly lacking in the existing literature. Especially in light of new requirements for the different positions (i.e., forwards more relevant for defending; defenders with more tasks in offensive play), the relative influence of performance indicators by position is a research aspect that needs a closer evaluation by using a recent data set. Further, the missing economic implications for the players beyond the sole knowledge about the effect of a particular performance indicator are missing in the current scientific discussion. As a last aspect, the current literature often assumes linear influences. We try to address this methodological lack by using boosted regression trees.

3. Theoretical framework

3.1. Market values in football

Valuation theory originally refers to the valuation of companies²². Thereby, a typical investor in the capital market predominantly buys company shares. In case of football, an essential part of a football club’s ‘investments’ contains acquisitions of human capital, whereby the transfer of a football player is a special application of

¹⁶ see Gomez, Lago, Gomez, & Furley, 2019.

¹⁷ see Bryson, Frick, & Simmons, 2013.

¹⁸ e.g., Hendricks et al., 2003; Hughes et al., 2012; James, Mellalieu, & Jones, 2005.

¹⁹ see Hughes & Bartlett, 2002.

²⁰ see e.g., a recent work by Emrich & Follert, 2019.

²¹ e.g., Rohde & Breuer, 2016; Sloane, 2015.

²² see Matschke & Brösel, 2013.

the valuation or investment theory²³. The football example further illustrates the difficulty of human capital valuations, as the question of a player's value for the accepting or selling club regularly arises in transfer negotiations.

According to neoclassical finance theory, objective market values exist only in cases of homogeneous goods and in perfect and complete capital markets, in particular without information asymmetries²⁴. Additionally, an infinite speed of reaction is required²⁵. Since these characteristics are not present in actual human capital markets, the resulting values are always subjective and vary from investor to investor²⁶.

In particular, the various parties involved in such a human capital market have different levels of information, e.g., about a player's performance or motivation²⁷. Thus, Ackermann and Follert have clearly shown that *transfermarkt.de*'s market values are neither objective market values nor subjective marginal prices²⁸.

If the so-called market values of *transfermarkt.de* are neither objective market values nor subjective marginal prices, the question arises as to what they symbolize instead. Although frequently used in recent studies²⁹, sports economics research largely ignores this question. Instead, various studies use the values provided by *transfermarkt.de* and other sources like the sports magazine *Kicker* as an approximation for different parameters, such as salaries or transfer fees³⁰. This happens mostly with disregard to valuation theory: The transfer fee is the price that a club pays a seller for the player. It is created as an agreed value between the decision values of the parties³¹ and results from negotiations³². The same applies to a player's salary. This salary is the price for the manpower provided. Both quantities, therefore, do not represent values but prices, which is an essential distinction.

In our interpretation of the market values of *transfermarkt.de*, we follow the view of Ackermann and Follert that the market values are "interpreted as an external expert estimation of the performance [and marketability] of a player"³³. It is therefore not a value in the narrower sense but rather a numerical representation of the quality assessment of external experts, which is mainly derived from past indicators. However, Ackermann and Follert note that it can still be used in negotiations as an argumentation value³⁴.

²³ see Ackermann & Follert, 2018; Dilger, 2008; Hering, 2005; Rapp, 2014a, 2014b.

²⁴ see e.g., Hering, 2014; Matschke & Brösel, 2013.

²⁵ e.g., Biewer & Follert, 2016; Hering, 2000, 2014; Matschke & Brösel, 2013.

²⁶ e.g., Biewer & Follert, 2016; Olbrich, 2011.

²⁷ applied to football in Follert, 2017.

²⁸ see Ackermann & Follert, 2018.

²⁹ e.g., Gerhards, Mutz, & Wagner, 2014; Herm, Callsen-Bracker, & Kreis, 2014; Peeters, 2018.

³⁰ e.g., Frick, 2011; Bryson, Frick, & Simmons, 2013.

³¹ e.g., Hering, 2014; Olbrich, 2000.

³² see Follert, Herbener, Olbrich, & Rapp, 2018.

³³ see Ackermann & Follert, 2018, p.34, translated.

³⁴ see Ackermann & Follert, 2018; Matschke, 1976; Wagenhofer, 1988.

3.2 Performance indicators in judgment-based markets

As the market values provided by *transfermarkt.de* somewhat resemble a ‘black box’, the question arises to what extent the valuations made by experts and online platforms reflect objective measures. In general, experts and users both face the problem of incomplete information and missing objective criteria when making a player valuation. This absence of an objective process is characteristic for all judgment-based markets such as football. The literature, art and wine markets are further examples³⁵.

In sports, some decisions follow objective criteria, while the majority of the decisions resemble educated guesses³⁶. The future performance of athletes is such an educated guess. Based on Lazear, decisions about the future performance of employees (e.g., football players) always result in a risky and uncertain investment for the employer³⁷. In the case of football, adding a new player to the roster might not result in the desired productivity, or unforeseeable injuries can prevent a player from seizing his full potential. Therefore, football managers have to act with caution in their talent selection and the extension of existing contracts.

Given this dilemma, performance indicators are a useful means for achieving some kind of objectivity in judgment-based markets. In a general sense, performance indicators cover the historical performance of a player and are “indicators of [his] future productivity”³⁸. Certainly, great statistics on key performance indicators do not guarantee the same outcome in the future. However, applying Knight’s differentiation between risk and uncertainty³⁹ to the football labor market, performance indicators can help reduce uncertainty in the talent selection process.

While helping clubs in the talent and roster selection process, performance indicators can also serve as a means of signaling from the players’ perspectives. Signaling is of high importance in markets where decision makers face incomplete information. As already described, the labor market is an example of such markets⁴⁰. Applied to the football labor market, signaling can be particularly relevant ahead of a contract extension or a transfer to a new club:⁴¹ Players can refer to their match experience as well as their historical and especially most recent performance on the pitch to increase their contract value.

Hughes et al. differentiate between five types of performance indicators in football⁴²: Physiological (e.g., height), tactical (e.g., organization on the field), tech-

³⁵ based on Karpik, 2011, p.121ff.; Maurer & Mikl-Horke, 2015, p.225ff.

³⁶ based on Emrich, Pierdzioch, & Rullang, 2013, p.5.

³⁷ see Lazear, 1995.

³⁸ see Hendricks, Debrock, & Koenker, 2003, p.857.

³⁹ see Knight, 1921.

⁴⁰ see Spence, 1973.

⁴¹ see Follert, 2017 .

⁴² see Hughes et al., 2012, p.409.

nical-defending (e.g., interception), technical-attacking (e.g., shooting) and psychological (e.g., motivation). This study focuses on variables covering technical-defending and technical-attacking.

To increase objectivity and evaluate performance from different angles, absolute numbers and relative terms help differentiate between quantity (absolute numbers), productivity (relative terms) and success (quota). In particular, performance indicators expressed as a quota (e.g., shot efficiency⁴³) add a new dimension to the comparison of players since absolute performance indicators such as passes, and tackles usually increase with minutes played. Thus, a further differentiation between quantity and quality is included⁴⁴.

While performance indicators have already been very popular in other sport types such as baseball and American football for a long time now, in the case of football, the importance of a data-driven approach in scouting and match preparation has gained increasing attention in recent years⁴⁵. Comparing the relevance today, for example, to baseball, which is the origin of all data-driven scouting methods, football is still lagging behind⁴⁶.

However, this partly lies in the nature of the game. Based on different game characteristics, the usage of performance indicators can vary⁴⁷. Sports with extensive use of player statistics in player selection, such as baseball, are very standardized with a large number of predefined plays and limited interactions. Football, on the contrary, is a less standardized sport with extensive interactions between eleven teammates and eleven opponents. As Carmichael, Thomas, and Ward point out: "Association football's continuously interactive nature, together with relatively low scores and limited 'set' plays does not facilitate decomposition, record and measurement"⁴⁸.

Another peculiarity in player valuations and assessments concerns the different requirements players face depending on their position, which makes the comparison of defenders, midfielders and forwards challenging⁴⁹. The official Premier League website (www.premierleague.com), for example, categorizes player statistics by 'defense' (e.g., tackles), 'team play' (e.g., assists) and 'attack' (e.g., goals) to differentiate between the various requirements and focuses on different elements in the detailed player profiles, depending on their main position.

Consequently, a differentiation by playing position is required for a detailed analysis. Thereby, the requirements for the individual positions have changed over the years due to tactical adjustments and changes in the overall playing style. While a

⁴³ Ratio between shots and shots on target in football.

⁴⁴ see Hughes & Bartlett, 2002.

⁴⁵ see Lewis, 2014.

⁴⁶ based on Biermann, 2014.

⁴⁷ see Hughes & Bartlett, 2002 for differentiation of game types.

⁴⁸ see Carmichael, Thomas, & Ward, 2000, p. 32.

⁴⁹ see Hughes et al., 2012 for different requirements per position football.

couple of years ago, it was the only key task of a defender to prevent goals (and vice versa, the only core objective of a forward to score goals), this clear distinction has changed in recent years. The role of forwards in team pressing as well as the importance of defenders in building up the play are just two examples for those changes.

Ignoring coach specific differences, table 1 summarizes the findings of previous studies about the position-specific key tasks by differentiating between defensive and offensive actions⁵⁰. Besides the scientific view, the overview also includes key tasks often highlighted in the public discussion in the context of a “modern” playing style (e.g., passing skills of defenders), which is likely to be an important input factor in crowd valuations as conducted on *transfermarkt.de*⁵¹.

	Defender	Midfielder	Forward
Defensive key tasks	Tackling, covering, clearing, intercepting	Pressing, intercepting/ anticipating, tackling	(Counter-) pressing, tackling
Offensive key tasks	Passing for building up the play, offensive heading	Passing, dribbling, shooting (on target), crossing	Shooting (on target), passing, dribbling, heading

Table 1: Overview of key tasks by position

Following the key tasks, *transfermarkt.de* market values should reflect these requirements by having the highest relative influence on a football players’ market value. Further, with regard to the different positions, the relative importance of defensive and offensive actions should reflect the player’s position (e.g., tackles and interceptions more important for defenders than shooting). However, the market value should also account for characteristics of “modern” football by including actions that go beyond the traditional requirements (e.g., offensive elements for defenders).

3.3 Football players as a utility maximizer

Following the literature on entrepreneurship, football players are self-employed entrepreneurs⁵². Their income derives not only from their monthly salary and bonus payments paid by their club but also from additional sources such as personal commercial deals or other forms of self-presentation⁵³. Therefore, football players

⁵⁰ e.g., He et al., 2015; Hughes et al., 2012; Wiemeyer, 2003 (mainly) based on expert and coach judgments.

⁵¹ e.g., Job, 2019.

⁵² based on Krüger, 1972.

⁵³ see Goffman, 1956 for economics of attention.

might need to make tradeoffs between personal income and team-related incomes (e.g., commitment on vs. off the pitch).

In this study, we assume that a football player behaves as a homo oeconomicus⁵⁴ who follows two parallel objectives to maximize his utility from being a professional football player: First, maximization of the personal market value and second, achieving sporting success with the team. While the two objectives certainly correlate with each other, they are not necessarily congruent.

Thereby, we do not limit the term 'utility maximization' to monetary income but follow a broader definition that also includes nonmonetary aspects such as positive public recognition (e.g., winning championships)⁵⁵. Furthermore, the term 'maximization' does not imply a real maximization in a mathematical sense but rather the selection of the most beneficial option after a comparison of all given alternatives⁵⁶. This definition also satisfies the view of a 'bounded' homo oeconomicus who does not consistently follow a strict maximization approach⁵⁷. Thus, individuals do not act strictly in a selfish way but rather follow their preferences under the given restrictions⁵⁸. Transferred to football, this suggests that a player does not strictly maximize his personal market value and considers other factors such as team success in his decision-making process.

The existence of two parallel objectives is also in line with Simmel's view on competition and cooperation in sports games. The fundamental prerequisite for two teams to compete with each other is to align on the rules of the game. However, depending on the type of game (professional match vs. 'leisure game'), the tradeoff between competition and cooperation can vary⁵⁹. This observation is not only accurate for two competing teams as described by Simmel but also for individual teams. Since spots in the starting eleven and the overall roster are limited, teammates compete with each other for open roster spots, new contracts and public attention. At the same time, teammates have to cooperate to win as many matches as possible. Thus, football players act within a spectrum of team orientation and egoism. Consequently, a certain degree of egoism on the pitch can be rational from the perspective of a homo oeconomicus. From an economic perspective, especially the case of cooperation within a team exemplifies that the marginal productivity of a player depends not only on his own performance but also on his teammates' commitment⁶⁰.

⁵⁴ see Kirchgässner, 2008 and Emrich & Follert, 2019 for details on the modern 'homo oeconomicus'.

⁵⁵ see Emrich & Follert, 2019.

⁵⁶ see Kirchgässner, 2008, p.30.

⁵⁷ see Simon, 1955.

⁵⁸ see Kirchgässner, 2013.

⁵⁹ based on Simmel, 1908, p.265.

⁶⁰ see also Frenger, Follert, Richau, & Emrich, 2019, p.5.

4. Data, method and variables

The data set used for this study was taken from the *official Premier League homepage* (www.premierleague.com) as well as the football statistics website *WhoScored* (www.whoscored.com). The preliminary data set includes all players who were under contract by one of the English Premier League teams in any of the seasons 2012/13–2016/17, resulting in an aggregated data set of $n=3829$ players for all seasons.

Players finally included in the sample had to stay with the same team for the entire season due to the use of a team variable. This requirement also excluded players who appeared with their previous team in only the first match of the season before being transferred to a new team. Consequently, players appear only once per season in the sample. Players needed at least one appearance during the season, and a *transfermarkt.de* market value had to be available at the end of the respective season. Goalkeepers were not included due to their low sample size and special performance requirements. Overall, a data sample of $n=1897$ ⁶¹ was analyzed (defender: 724; midfielder: 784; forward: 389).

The dependent variable ‘market value’ was taken from the online platform *transfermarkt.de* and reflects the valuation at the end of the respective season. Although we have argued above that *transfermarkt.de* market values are not market values from a financial perspective, they nonetheless receive high attention from the public from the sportive perspective. Following the Thomas theorem “If men define situations as real, they are real in their consequences”⁶², we use the online platform as our data source, which is also in line with numerous previous studies⁶³. Furthermore, Herm, Callsen-Bracker, and Kreis confirm a good fit between *transfermarkt.de* market values and actual transfer fees paid⁶⁴.

Table 2 gives an overview of the independent variables used for the analysis. Player individual parameters, team parameters and general measures were used. Three dimensions of performance indicators were included: absolute numbers, relative variables (i.e., relative to minutes played) and success quotas (i.e., measuring the quality of the players’ actions). Performance indicators that do not necessarily increase with minutes played (i.e., goals and assists) are only included in absolute terms.

⁶¹ Thereby, 81 players appear in all five seasons, 81 players in four seasons, 130 players in three seasons, 209 players in two seasons and 360 players in one season.

⁶² see Thomas & Thomas, 1928, p.572.

⁶³ e.g., Franck & Nüesch, 2012.

⁶⁴ see Herm et al., 2014, p.487.

	Variable	Description	Unit
General	Age	Age at the beginning of respective season (01.08. of each season)	years
	Minutes played	-	minutes
Offense	Goals	Goals scored per season	number
	Assists	Assists per season	number
	Shots	Shots per season	number
	Shots per minute	-	number
	Shot efficiency	Ratio of shots and shots on target	quota
	Passes	Number of passes per season	number
	Passes per minute	-	number
	Passes arrived	Ratio of successful and total passes	quota
Defense	Interceptions	Action preventing a pass from reaching an opponent per season	number
	Interceptions per minute	-	number
	Clearances	Number of actions removing the ball from own defending zone per season	number
	Clearances per minute	-	number
	Number of duels ⁶⁵	Duels conducted per season	number
	Duels per minute	-	number
	Successful duels	Ratio of successful and total duels	quota
	Tackles	Number of conducted tackles per season	number
	Tackles per minute	-	number
Team	Avg. rank ⁶⁶	Average rank in previous three years	number
	Season	Season in focus	1 = 12/13, 2 = 13/14, 3 = 14/15, 4 = 15/16, 5 = 16/17

Table 2: Description of independent variables used

The research questions were addressed using ‘Boosted Regression Trees’ (BRT). BRT incorporates the advantages of regression trees⁶⁷ and boosting as a machine

⁶⁵ With and without body contact; in line with the official Premier League homepage categorized as defensive parameter.

⁶⁶ Place 23 was assigned to the third team being promoted to the Premier League. Due to the relegation system in the English Championship this does not necessarily equal the rank in the final table of the regular season.

⁶⁷ see De’ath & Fabricius, 2000 for a detailed description of regression trees.

learning approach⁶⁸. Instead of trying to find a single perfect regression tree, BRT combines multiple regression trees that individually have a rather weak predictive power but are aggregated to an overall model with better predictive power⁶⁹. With the purpose of determining an optimal solution based on combining numerous rather imprecise trees, BRT overcomes the disadvantages of individual regression trees such as a limited accuracy. Building on a first regression tree that works as a starting point, boosting improves the prediction in a way that every new tree focuses on the residuals of the previous trees to minimize the prediction error (i.e., components with weakest predictive accuracy that are most difficult to predict)⁷⁰. Using a “forward, stagewise procedure”, the output is “a linear combination of many trees [...] that can be thought of as a regression model where each term is a tree”⁷¹. The main advantages besides its better predictive and higher computational power with more stable results are the smooth handling of interactions between the input variables as well as the processing of different scale levels of the variables. Furthermore, missing values and outliers are easily considered, and nonlinearities do not need to be specified in advance⁷². Due to the method’s purpose of predicting an outcome - in this case, a players’ market value - endogeneity problems do not exist.

The analysis was conducted with the ‘gbm’ and ‘dismo’ packages using the statics software R (version 3.5.3). A bag fraction of 0.5 and tree complexity of 5 were used following the specifications in Elith et al. who alter the specifications of the learning rate to find a minimum number of trees. In this study, the learning rate was set to 0.0075 to aim for approximately 1000 trees, which is the recommended minimum to achieve stable results and is part of a parameter optimization⁷³.

In contrast to most of the previous studies on the topic, a ‘segment analysis’ was conducted, meaning that the three playing positions (defender, midfielder, forward) were analyzed separately to take into account the different requirements that players face in different positions.

⁶⁸ see Schapire, 2003 for a detailed description of boosting.

⁶⁹ see e.g., Emrich & Pierdzioch, 2016 for an application in the context of volunteer labour supply.

⁷⁰ see Elith, Leathwick, & Hastie, 2008, including description of parameters.

⁷¹ see Elith et al, 2008, p.804.

⁷² see Colin, Clifford, Wu, Rathmanner, & Mengersen, 2017, p.870f.; Elith et al., 2008, p.802.

⁷³ see Elith et al., 2008, p.807; variations in bag fraction and tree complexity settings did not improve the predictive power of the model, however yielding stable results and thereby validated the results of the applied specifications.

5. Results

The average *transfermarkt.de* market values are 7.04€ million for defenders, 8.97€ million for midfielders and 12.89€ million for forwards. Figure 1 shows the market value distribution by position, illustrating that the highest market values occur for midfielders and forwards.

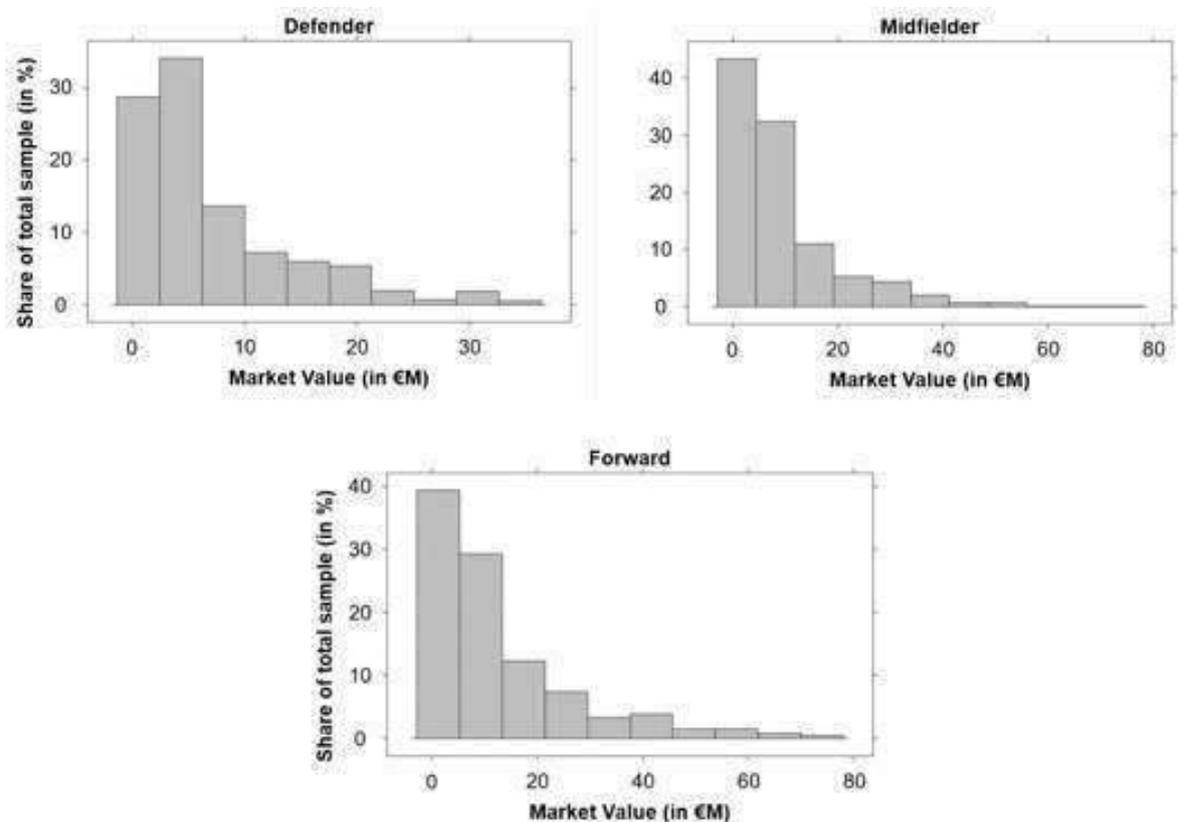


Figure 1: Histogram of market value distribution by position

Table 3 gives an overview of the descriptive statistics of the independent variables used in the analysis. Since the 'number of duels' and 'successful duels' were not available for forwards, the variable 'tackles' was used instead for this player position.

	Variable	Defender	Midfielder	Forward
General	Age	26.3 (4.1)	25.6 (3.9)	25.4 (3.8)
	Minutes played	1770.5 (989.9)	1611.2 (961.6)	1495.5 (921.4)
Offense	Goals	0.7 (1.1)	2.1 (2.7)	6.1 (5.9)
	Assists	0.9 (1.3)	2.1 (2.7)	2.4 (2.5)
	Shots	10.7 (9.3)	25.7 (22.4)	45.3 (34.5)
	Shots per minute	0.01 (0.01)	0.02 (0.01)	0.03 (0.01)
	Shot efficiency	0.2 (0.2)	0.3 (0.2)	0.4 (0.1)
	Passes	802.6 (501.8)	862.0 (610.8)	500.1 (374.1)
	Passes per minute	0.5 (0.1)	0.5 (0.3)	0.3 (0.1)
	Passes arrived	0.8 (0.1)	0.8 (0.1)	0.7 (0.1)
Defense	Interceptions	38.2 (25.4)	27.4 (23.5)	8.8 (8.3)
	Interceptions per minute	0.02 (0.01)	0.02 (0.01)	0.01 (0.01)
	Clearances	104.8 (82.5)	24.0 (23.8)	12.6 (13.0)
	Clearances per minute	0.06 (0.05)	0.02 (0.01)	0.01 (0.01)
	Number duels	176.4 (104.3)	202.2 (129.2)	n/a
	Duels per minute	0.10 (0.03)	0.13 (0.06)	n/a
	Successful duels	0.6 (0.1)	0.5 (0.1)	n/a
	Tackles	n/a	n/a	17.0 (14.3)
	Tackles per minute	n/a	n/a	0.01 (0.01)
Team	Avg. rank	12.0 (8.3)	12.1 (8.2)	12.2 (8.2)
	Season	n/a	n/a	n/a

Table 3: Descriptive statistics of independent variables used: Mean (SD)

Variable	De-fender	Variable	Mid-fielder	Variable	Forward
Average rank	34.33	Average rank	27.42	Average rank	25.24
Age	11.98	Assists	14.69	Goals	21.06
Shots	10.26	Number of duels	9.46	Passes	15.40
Passes	9.19	Passes	8.06	Shots	6.35
Number of duels	6.70	Age	6.39	Minutes played	4.84
Season	4.24	Shots	5.92	Assists	4.23
Passes per minute	3.25	Passes per minute	3.93	Shots per minute	2.81
Clearances	3.23	Goals	3.49	Age	2.77
Duels per minute	2.63	Interceptions per minute	3.25	Season	2.77
Successful duels	2.62	Season	2.94	Passes arrived	2.46
Passes arrived	2.62	Minutes played	2.67	Clearances per minute	2.40
Minutes played	2.53	Shots per minute	2.38	Passes per minute	2.35
Interceptions per minute	1.72	Clearances per minute	2.31	Shot efficiency	1.93
Interceptions	1.63	Passes arrived	1.53	Interceptions	1.17
Clearances per minute	1.42	Duels per minute	1.37	Clearances	1.15
Shot efficiency	0.99	Shot efficiency	1.34	Tackles per minute	1.09
Goals	0.34	Interceptions	1.07	Tackles	1.00
Shots per minute	0.19	Clearances	0.93	Interceptions per minute	0.99
Assists	0.12	Successful duels	0.84		
# Trees	900	# Trees	1300	# Trees	2100

Table 4: Relative influences of predictors (in %)

The analysis yielded a total number of 900 trees for defenders, 1300 for midfielders and 2100 for forwards. Thus, the targeted number of (at least) approximately 1000 trees was achieved, with the specification of the parameters described in section 3. Table 4 summarizes the results of the BRT analysis, showing the relative influence of each variable on the *transfermarkt.de* market value by position. For every position, adding up the relative influences of the individual variables results in a total of 100%.

The correlation coefficient between the predicted and observed market values was high, with a value of $r > 0.8$ for all positions (defender: 0.83; midfielder 0.84; forward 0.89). To validate the results, variations in the training and test data set were conducted⁷⁴. Furthermore, checking for interactions between the predictors showed that no interaction between two player individual performance indicators exists among the five highest interaction effects per position. The only exception is the interaction between passes arrived and shot efficiency for forwards, which had the fifth highest interaction for this position.

With regard to the first research question, it is observable that the individual variables and performance indicators largely differ in their relative influence on the

⁷⁴ Further validations and parameter optimizations using varying learning rates, different compositions of the training set (i.e., initial data set ordered by club and season, in alphabetical order and by market value, respectively) and varying parameters for the cross-validation yielded stable results. Detailed outcomes are available upon request.

transfermarkt.de market value. The market value of forwards, for instance, is determined as ~20% by 'goals', while 'tackles' have a relative influence of only 1%. Comparable differences are observable for defenders and midfielders. Interestingly, an individual player performance indicator does not have the highest influence on the *transfermarkt.de* market value but rather the team dimension 'average rank'. This observation holds across all three positions.

However, despite this commonality, differences among the positions become visible (research question 2). While the difference between 'average rank' and the second most important variable ('goals') for forwards is rather small, for defenders and midfielders, the distance between the two most influential variables is >10% points. Although a direct comparison of the relative influences of the individual parameters between forwards and defenders/midfielders is not possible, comparing the order of the variables across all positions is feasible. A comparison shows that 'age' is more important for defenders than for midfielders and forwards. 'Goals', on the other hand, is highly relevant for forwards while having only a minimal impact on the market value of defenders. Other differences confirming the need for a separate analysis for defenders, midfielders and forwards are observable in table 4.

The differing relevance among the positions leads to the results of the third research question. According to public and scientific opinion, offensive performance indicators, such as scoring goals and passing, are the key tasks of forwards. The results confirm this view, with 'goals', 'passes' and 'shots' being among the top four influence factors. For defenders, defensive performance indicators such as clearances and interceptions are historically considered the most relevant (see section 3.2). *Transfermarkt.de* market values do not seem to reflect the 'classic' key tasks of defenders in an appropriate manner. The first defensive indicator ('number of duels') is ranked only at number five, while 'passes' and even 'shots' as clearly offensive parameters have a higher relative influence. Instead, *transfermarkt.de* market values demonstrate a higher focus on key requirements for "modern" defenders, which includes offensive actions such as passing.

In the following, the partial dependence plots (PDP) for the three variables yielding the most interesting results are presented in detail while additional plots are available upon request.

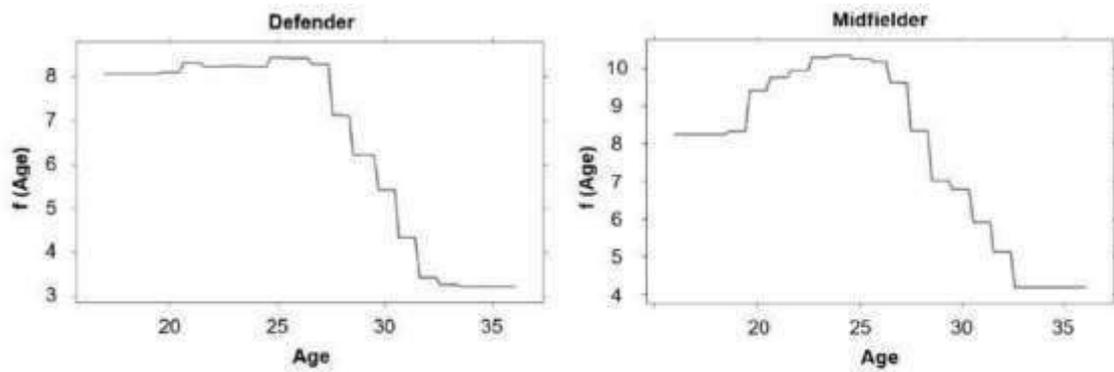


Figure 2: Partial Dependence Plot for variable 'Age'

Figure 2 illustrates the relationship between 'age' and a player's market value for defenders and midfielders, highlighting another difference between the playing positions. The plot for midfielders confirms the results of previous studies that found an inverse U-shaped form. For defenders, however, the inverse U-shape cannot be confirmed. The observation indicates that defenders only play for the team if they are deemed good enough (indicated by a high market value), while young midfielders and especially forwards often act as so-called 'jokers' for the last 15-20 minutes, giving them the chance to increase their market values. From a coaching perspective, this behavior is rational. Although the uncertainty in playing performance is probably comparable, the impact of poor performance of defenders and forwards is different: making a crucial mistake leading to a loss causes more damage than missing a chance to score.

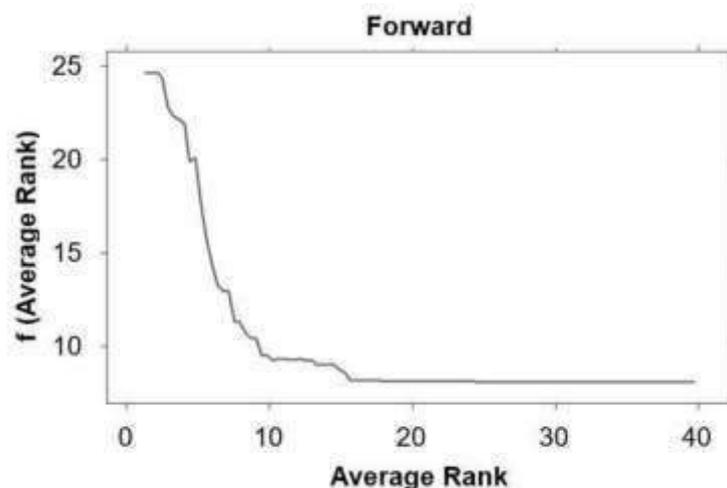


Figure 3: Partial Dependence Plot for variable 'Average Rank'

As shown in table 4, the variable ‘average rank’ has the highest relative influence on the market value across all positions. Although the ranking of the different clubs is an ordinal scale, the plot shows a binary scale within the ordinal scale with a split at rank 10 (figure 3). The plots for defenders and midfielders have a similar form. The shape indicates the existence of a ‘Matthew effect’ in the English Premier League with a concentration in a limited number of teams⁷⁵.

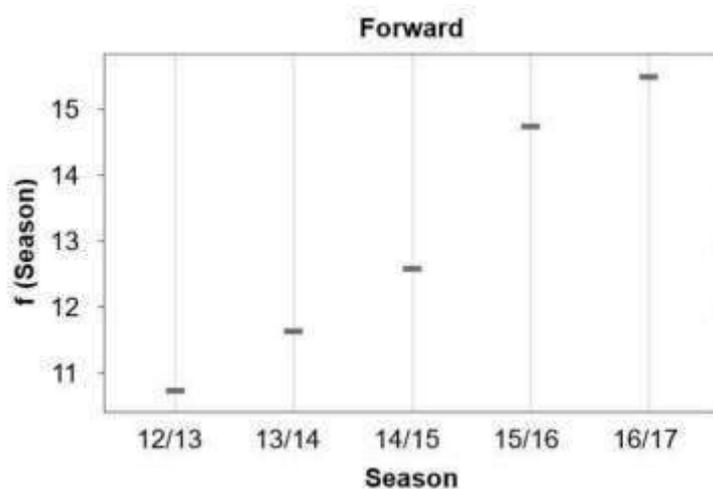


Figure 4: Partial Dependence Plot for variable ‘Season’

Although not among the top five most influential variables on a players’ market value, the variable ‘season’ shows a remarkable trend over the observation timeline. Evaluating the seasonal effect in more detail, an increase in the market value in the last seasons is visible (see figure 4 for forwards). A possible explanation is the new broadcasting contract that came into effect at the beginning of the season 2013/14, including an increase of the contract value by ~75% compared to the previous contract⁷⁶. As the allocation of the revenues from broadcasting rights takes place at the end of the respective season, clubs potentially started investing in their roster from 2014/15 onwards (i.e., acquiring players with higher market values as well as better contracts for existing players). The other two positions show the same trend, with the only difference that the market value increase for defenders started with a time lag of one year.

⁷⁵ Similar results were obtained in Frenger, Emrich, Geber, Follert, & Pierdzioch, 2019.

⁷⁶ see FAZ Online, 2012.

6. Discussion, limitations and outlook

The results of the study highlight that the *transfermarkt.de* market values represent the different performance indicators to a varying degree. While some indicators such as ‘goals’ are essential for forwards, others such as ‘tackles’ are rather irrelevant for the *transfermarkt.de* market value. The question now is, how can players leverage the findings of this study to increase their market value? Since we assume that football players act as utility maximizers, they should focus on the determinants that have the highest influence on their personal market value. First, the fact that the variable ‘average rank’ has the highest influence across all positions suggests that it is always favorable for a player to transfer to a more successful club—a question raised continually when young players transfer to Germany’s league primus Bayern Munich. Furthermore, the results confirm the existence of two parallel objectives due to the high relevance of the team variable ‘average rank’. Consequently, not only individual performance matters for players but also team performance. Additionally, forwards such as Cristiano Ronaldo or Robert Lewandowski are often criticized for their egoism. However, the results show that scoring goals are almost five times more valuable for forwards than a high number of assists. Therefore, it is rational from the perspective of a utility maximizer to focus on scoring goals and showing some egoism.

Looking at the results from an economic perspective by applying the paradox of competition⁷⁷ to football leads to the following conclusions: Every football player will always increase his market value by focusing on the most important performance indicators compared to a situation in which he is the only player not focusing on them (see partial sentence). Moreover, a player will only increase his market value relative to other players if he improves his performance more than others (see sentence about mechanics of size). Otherwise, the relative differences between the individual players will remain the same. The overall effect, however, in a situation where all players focus on the most relevant performance indicators resembles an “elevator effect”⁷⁸. While Grass and Stützel postulate that the overall situation cannot improve (see global sentence)⁷⁹, the elevator effect suggests that the sum of all individual market values would increase. The rationale for football is that the quality of the entire league would increase by focusing on the most critical performance indicators and thereby the attractiveness for national and international spectators. Although the relative ranking of the players would remain the same, additional revenues from investors and broadcasting rights based on the better quality of the league would lead to higher financial means for the clubs, resulting in higher transfer fees, salaries and player market values⁸⁰. An example illustrating the elevator effect in football is the current case of the English Premier

⁷⁷ see Grass & Stützel, 1988, p.156ff.

⁷⁸ see Beck, 2016, p.124ff.

⁷⁹ Under the *ceteris paribus* assumption.

⁸⁰ *Transfermarkt.de* player market values are adjusted based on the actual transfer fee in the case of a transfer.

League, where all players benefit from the recent increase in financial resources (see also figure 4). However, with regard to all these statements, caution is required when comparing players with different positions, as shown in this study.

Overall, this study showed that it is worth differentiating between positions when evaluating the determinants of market values. Thus, statistics should not only be used for the sake of data gathering; rather, a focus on the most relevant indicators by position is recommended. One limitation of this study is that the positions could be further split into defensive and offensive midfielders, resulting in additional granularity of the relevant performance indicators. Additionally, despite all objective criteria, the psychological component, including the expected commitment of a player, can hardly be operationalized, which always leaves a blank spot in evaluating a player's performance.

Future research could validate the results presented in this study by analyzing the relative influence of performance indicators on the market value in one of the other top European leagues. Past studies indicate that the career performance of a player might also have an impact on the market value. Thus, the number of variables could be further extended by considering career statistics. Moreover, including the influence of the presentation performance of a player (e.g., social media popularity) in future studies will add further value to the existing literature.

From an economic perspective, there is still potential for additional discussions on the impact of objective performance indicators on the behavior of individual players and the quality of the league. This paper has started the first discussion.

From a practical point of view, the effect of increasing objectivity in performance assessments on contract negotiations as well as the use of a fully data-driven scouting approach in talent selection could be tested. Especially in light of the increasing gap in financial resources between European leagues but also within the leagues, the use of alternative scouting approaches will probably increase to improve the success ratio in talent selection, including value for money benefits.

Although resentments about the use of a data-driven approach still exist (e.g., criticisms by former player and coach Mehmet Scholl of so-called 'laptop coaches'⁸¹), the use of data analytics in football is continually increasing⁸². The first example of a club using an analytical approach in their team selection process, including personality tests for all players, is the Danish club FC Midtjylland⁸³. Other teams, such as this year's Champions League champion FC Liverpool and the TSG Hoffenheim—supported by the software provider SAP—use data-driven approaches for transfers⁸⁴ and match preparations⁸⁵.

⁸¹ see FAZ Online, 2015.

⁸² see Burn-Murdoch, 2018.

⁸³ see Biermann, 2016.

⁸⁴ see Pitt-Brooke, 2017.

⁸⁵ see Milde, 2016.

At the same time, other team sports in Europe continue to enforce a data-driven strategy. For example, the German handball Bundesliga just announced that it will track various performance parameters in real time starting with the upcoming season⁸⁶. Thus, the use of data analytics in various facets of team sports other than baseball and American football seems to be not a passing trend but rather an unstoppable development.

About the authors:



Lukas Richau, M.Sc.

Sportwissenschaftliches Institut: Sportökonomie und Sportsoziologie
Universität des Saarlandes
Campus Gebäude B8 1
66123 Saarbrücken
E-Mail: s8lsrich@stud.uni-saarland.de



Florian Follert, M.Sc.

Institut für Wirtschaftsprüfung
Universität des Saarlandes
Campus Gebäude B4 1
66123 Saarbrücken
E-Mail: follert@iwp.uni-saarland.de



Dr. Monika Frenger

Sportwissenschaftliches Institut: Sportökonomie und Sportsoziologie
Universität des Saarlandes
Campus Gebäude B8 1
66123 Saarbrücken
E-Mail: m.frenger@mx.uni-saarland.de



Prof. Dr. Eike Emrich

Sportwissenschaftliches Institut: Sportökonomie und Sportsoziologie
Universität des Saarlandes
Campus Gebäude B8 1
66123 Saarbrücken
E-Mail: e.emrich@mx.uni-saarland.de

⁸⁶ see Kicker Online, 2019.

Literature

- Ackermann, P., & Follert, F. (2018). Einige bewertungstheoretische Anmerkungen zur Marktwertanalyse der Plattform transfermarkt.de. *Sciamus - Sport Und Management*, 9(3), 21–41.
- Beck, U. (2016). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne* (23rd ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Biermann, C. (2014, August 30). Niemals mehr als 25 Leute - Michael Reschke über den perfekten Bundesliga-Kader. Retrieved February 25, 2019, from <https://www.11freunde.de/artikel/michael-reschke-ueber-den-perfekten-bundesliga-kader>
- Biermann, C. (2016, February 18). Moneyball im Niemandsland. Retrieved January 18, 2019, from <https://www.11freunde.de/artikel/midtjyllands-revolution>
- Biewer, J., & Follert, F. (2016). Bankbewertung zwischen Modell und Wirklichkeit. *Corporate Finance*, 7(5), 170–172.
- Bryson, A., Frick, B., & Simmons, R. (2013). The returns to scarce talent: Footedness and player remuneration in European Soccer. *Journal of Sports Economics*, 14(6), 606–628.
- Bryson, A., Rossi, G., & Simmons, R. (2014). The Migrant Wage Premium in Professional Football: A Superstar Effect? *Kyklos*, 67(1), 12–28.
- Burn-Murdoch, J. (2018, November 1). How data analysis helps football clubs make better signings. Retrieved May 15, 2019, from <https://www.ft.com/content/84aa8b5e-c1a9-11e8-84cd-9e601db069b8>
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2000). Team Performance : The Case of English Premiership Football, 21(1), 31–45.
- Colin, B., Clifford, S., Wu, P., Rathmanner, S., & Mengersen, K. (2017). Using Boosted Regression Trees and Remotely Sensed Data to Drive Decision-Making. *Open Journal of Statistics*, 7(5), 859–875.
- De'ath, G., & Fabricius, K. E. (2000). Classification and regression trees: A powerful yet simple technique for ecological data analysis. *Ecology*, 81(11), 3178–3192.
- De Rose Junior, D. (2004). Statistical analysis of basketball performance indicators according to home/away games and winning and losing teams. *Journal of Human Movement Studies*, 47, 327–336.
- Dilger, A. (2008). Wert und Bewertung von Humankapital aus Unternehmenssicht. In T. Hering, H. E. Klingelhöfer, & W. Koch (Eds.), *Unternehmenswert und Rechnungswesen, Festschrift für Manfred Jürgen Matschke* (pp. 133–148). Wiesbaden: Gabler.
- Dimitropoulos, P. E., Travlos, A., & Panagiotopoulos, S. (2018). Migration and football player market value: Evidence from Greece. *International Journal of Sport Finance*, 13(2), 119–140.
- Elith, J., Leathwick, J. R., & Hastie, T. (2008). A working guide to boosted regression trees. *Journal of Animal Ecology*, 77(4), 802–813.

- Emrich, E., & Follert, F. (2019). Totgesagte leben länger! Einige Anmerkungen zum homo oeconomicus als Methode. *Wirtschaftspolitische Blätter*. Forthcoming.
- Emrich, E., & Pierdzioch, C. (2016). Public Goods, Private Consumption, and Human Capital: Using Boosted Regression Trees to Model Volunteer Labour Supply. *Review of Economics*, 67(3), 263–283.
- Emrich, E., Pierdzioch, C., & Rullang, C. (2013). Zwischen Regelgebundenheit und diskretionären Spielräumen: Die Finanzierung des bundesdeutschen Spitzensports. *Sport Und Gesellschaft*, 10(1), 3–26.
- FAZ Online. (2012, June 14). 3,7 Milliarden Euro für Fernsehrechte. Retrieved April 13, 2019, from <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/premier-league-3-7-milliarden-euro-fuer-fernsehrechte-11785518.html>
- FAZ Online. (2015, September 5). Harte Kritik von Scholl an “Laptop-Trainern.” Retrieved May 3, 2019, from <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/mehmet-scholl-uebt-kritik-an-generation-der-laptop-trainer-13787177.html>
- Follert, F. (2017). Vertragstreue im Profifußball - eine entscheidungs- und spieltheoretische Betrachtung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 46(10), 29–34.
- Follert, F., Herbener, J. M., Olbrich, M., & Rapp, D. J. (2018). Agree or Disagree? On the Role of Negotiations for the Valuation of Business Entreprises. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 21(4), 315–338.
- Franck, E., & Nüesch, S. (2012). Talent and/or popularity: What does it take to be a superstar? *Economic Inquiry*, 50(1), 202–216.
- Frenger, M., Emrich, E., Geber, S., Follert, F., & Pierdzioch, C. (2019). *The influence of performance parameters on Market Value* (Working Papers of the European Institute for Socioeconomics No. 30). Retrieved from http://soziooekonomie.org/fileadmin/soziooekonomie.org/pdf/EIS_Working_paper_30_2019.pdf
- Frenger, M., Follert, F., Richau, L., & Emrich, E. (2019). *Follow me...on the relationship between social media activities and market values in the German Bundesliga* (Working Papers of the European Institute for Socioeconomics No. 32). Retrieved from http://soziooekonomie.org/fileadmin/soziooekonomie.org/pdf/EIS_Working_paper_32_2019.pdf
- Frick, B. (2011). Performance, Salaries, and Contract Length: Empirical Evidence from German Soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6(2), 87–118.
- Gerhards, J., Mutz, M., & Wagner, G. G. (2014). Die Berechnung des Siegers: Marktwert, Ungleichheit, Diversität und Routine als Einflussfaktoren auf die Leistung professioneller Fußballteams. *Zeitschrift Für Soziologie*, 43(3), 231–250.
- Goffman, E. (1956). *The presentation of self in everyday life* (Monograph). Edinburgh: University of Edinburgh Social Science Research Centre.
- Gomez, M.-A., Lago, C., Gomez, M.-T., & Furley, P. (2019). Analysis of elite soccer

- players' performance before and after signing a new contract. *PLoS*, 14(1), e0211058.
- Grass, R.-D., & Stützel, W. (1988). *Volkswirtschaftslehre* (2nd ed.). München: Vahlen.
- He, M., Cachucho, R., & Knobbe, A. (2015). Football player's performance and market value. In *Proceedings of the 2nd workshop of sports analytics, European Conference on Machine Learning and Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases (ECML PKDD)*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/321623604_Football_player%27s_performance_and_market_value
- Hendricks, W. E., Debrock, L., & Koenker, R. (2003). Uncertainty, Hiring and Subsequent Performance: The NFL Draft. *Journal of Labor Economics*, 21(4), 857–886.
- Hering, T. (2000). Konzeptionen der Unternehmensbewertung und ihre Eignung für mittelständische Unternehmen. *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, 52(5), 433–453.
- Hering, T. (2005). Grenzpreisermittlung für angebotene Arbeitskraft. *Das Personalvermögen*, 4, 8–9.
- Hering, T. (2014). *Unternehmensbewertung* (3rd ed.). München: Oldenbourg.
- Herm, S., Callsen-Bracker, H. M., & Kreis, H. (2014). When the crowd evaluates soccer players' market values: Accuracy and evaluation attributes of an online community. *Sport Management Review*, 17(4), 484–492.
- Hughes, M., Caudrelier, T., James, N., Redwood-Brown, A., Donnelly, I., Kirkbride, A., & Duschesne, C. (2012). Moneyball and soccer - An analysis of the key performance indicators of elite male soccer players by position. *Journal of Human Sport and Exercise*, 7(2), 402–412.
- Hughes, M. D., & Bartlett, R. M. (2002). The use of performance indicators in performance analysis. *Journal of Sports Science*, 20(10), 739–754.
- James, N., Mellalieu, S. D., & Jones, N. M. P. (2005). The development of position-specific performance indicators in professional rugby union. *Journal of Sports Sciences*, 23(1), 63–72.
- Job, B. (2019, March 24). Virgil van Dijk - Einer der besten Verteidiger der Welt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Retrieved from <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/warum-virgil-van-dijk-einer-der-besten-verteidiger-der-welt-ist-16103421.html>
- Karpik, L. (2011). *Mehr Wert: Die Ökonomie des Einzigartigen* (1st German ed.). Frankfurt am Main and New York: Campus.
- Kicker Online. (2019, May 7). Echtzeit Datenerfassung: Revolution in der Bundesliga. Retrieved May 8, 2019, from https://www.kicker.de/news/handball/startseite/748598/artikel_echtzeit-datenerfassung_revolution-in-der-bundesliga.html
- Kirchgässner, G. (2008). *Homo Oeconomicus* (3rd ed.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kirchgässner, G. (2013). The weak rationality principle in economics. *Swiss Journal*

- of Economics and Statistics*, 149(1), 1–26.
- Kirschstein, T., & Liebscher, S. (2019). Assessing the market values of soccer players - a robust analysis of data from German 1. and 2. Bundesliga. *Journal of Applied Statistics*, 46(7), 1336–1349.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (1st ed.). Boston and New York: Houghton Mifflin Company.
- Krüger, A. (1972). Der Leistungssportler als Kleinunternehmer. *Leistungssport*, 2(3), 211–216.
- Lazear, E. P. (1995). *Hiring risky workers* (NBER Working Paper Series No. 5334). Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w5334.pdf>
- Lewis, T. (2014, March 9). How computer analysts took over at Britain's top football clubs. Retrieved February 24, 2019, from <https://www.theguardian.com/football/2014/mar/09/premier-league-football-clubs-computer-analysts-managers-data-winning>
- Majewski, S. (2016). Identification of Factors Determining Market Value of the Most Valuable Football Players. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(3), 91–104.
- Matschke, M. J. (1976). Der Argumentationswert der Unternehmung - Unternehmensbewertung als Instrument zur Beeinflussung in der Verhandlung. *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, 28, 517–524.
- Matschke, M. J., & Brösel, G. (2013). *Unternehmensbewertung* (4th ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Maurer, A., & Mikl-Horke, G. (2015). *Wirtschaftssoziologie* (1st ed.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Milde, L. (2016, June 25). Big Data gewinnt: Der Daten-König wird auch Fußball-Europameister. Retrieved May 10, 2019, from https://www.focus.de/finanzen/experten/em-2016-big-data-gewinnt-der-daten-koenig-wird-auch-fussball-europameister_id_5658359.html
- Müller, O., Simons, A., & Weinmann, M. (2017). Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. *European Journal of Operational Research*, 263(2), 611–624.
- Olbrich, M. (2000). Zur Bedeutung des Börsenkurses für die Bewertung von Unternehmungen und Unternehmungsanteilen. *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, 52(5), 454–465.
- Olbrich, M. (2011). IFRS 13 und finanzierungstheoretische Modelle zur Zeitwertbestimmung. *Zeitschrift Für Internationale Und Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, 11(7–8), 393–394.
- Peeters, T. (2018). Testing the Wisdom of Crowds in the field: Transfermarkt valuations and international soccer results. *International Journal of Forecasting*, 34(1), 17–29.
- Pitt-Brooke, J. (2017, September 7). Inside the world of football analytics and how professional number crunchers are giving clubs a competitive advantage.

- Retrieved May 3, 2019, from <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/transfer-window-football-betting-analytics-moneyball-a7934181.html>
- Rapp, D. (2014a). Die Fälle Lewandowski und Götze - Eine bewertungstheoretische Nachlese aktueller Transferentscheidungen im Profifußball. *Corporate Finance*, 5, 61–64.
- Rapp, D. (2014b). Objektivierter Spielerwert und Transferentscheidung. *Zeitschrift Für Internationale Und Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, 14(3), 155–156.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12.
- Schapiro, R. E. (2003). The Boosting Approach to Machine Learning : An Overview. In Denison D.D., Hansen M.H., Holmes C.C., Mallick B., Yu B. (eds) *Nonlinear Estimation and Classification. Lecture Notes in Statistics*, vol 171 (pp. 149–171). New York: Springer.
- Simmel, G. (1908). *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Sloane, P. J. (2015). The Economics of Professional Football Revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1–7.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Szwarc, A. (2004). Effectiveness of Brazilian and German Teams and the Teams Defeated By Them During the 17th Fifa World Cup. *Kinesiology*, 36(1), 83–89.
- Thomas, W. I., & Thomas, D. S. (1928). *The child in America* (1st ed.). New York: Alfred A. Knopf.
- Transfermarkt.de. (2019). Die wertvollsten Spieler. Retrieved from https://www.transfermarkt.de/spieler-statistik/wertvollstespieler/marktwertetop?land_id=0&ausrichtung=alle&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&jahrgang=0&plus=1
- Wagenhofer, A. (1988). Die Bestimmung von Argumentationspreisen in der Unternehmensbewertung. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 40(4), 340–359.
- Weimar, D., & Wicker, P. (2014). Moneyball Revisited: Effort and Team Performance in Professional Soccer. *Journal of Sports Economics*, 1527002514561789.
- WELT. (2018, October 22). In dieser Offensiv-Statistik ist Özil besser als Messi und Ronaldo. Retrieved April 23, 2019, from <https://www.welt.de/sport/fussball/article182507194/Mesut-Oezil-Diese-Statistik-von-Oezil-laesst-Messi-und-Ronaldo-erblassen.html>

- Westdeutsche Zeitung. (2018, October 22). Steigerungen über 200 Prozent - Das sind Gladbachs neue Marktwerte. Retrieved April 15, 2019, from https://www.wz.de/sport/fussball/borussia-moenchengladbach/steigerungen-ueber-200-prozent-das-sind-gladbachs-neue-marktwerte_aid-33949407
- Wicker, P., Prinz, J., Weimar, D., Deutscher, C., & Upmann, T. (2013). No pain, no gain? Effort and productivity in professional soccer. *International Journal of Sport Finance*, 8(2), 124–139.
- Wiemeyer, J. (2003). Who should play in which position in soccer? Empirical evidence and unconventional modelling. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 3(1), 1–18.

Konstantin Druker & Frank Daumann

Realtypische Verläufe wirtschaftlicher Krisen im deutschen Profifußball: Ableitung eines Modells anhand einer qualitativen (Medien-) Inhaltsanalyse für 10 deutsche Clubs der ersten 3 Ligen im Zeitraum der Saisons 2008/09 bis 2017/18

Abstract

Trotz eines zunehmenden Kommerzialisierungsgrads des europäischen Clubfußballs und der daraus resultierenden finanziellen Vorteile für die Clubs häufen sich die Fälle finanziell (über-)belasteter Clubs. Es ist nicht klar zu beurteilen, ob eine systematische wirtschaftliche Krise vorliegt oder lediglich eine selektive Ansammlung von (auch gravierenden) Einzelfällen. Der Beitrag befasste sich mit den Teilaspekten „Krisenstadien“ und „Krisenverläufe“ einzelner Clubs. Die Analyse des Krisenprozesses bietet Ansatzpunkte zur Früherkennung und Bewältigung dieser. Darüber hinaus trägt dies zum Verständnis des gesamten Themenkomplexes in dem fußballspezifischen Kontext bei und unterstützt die korrekte Interpretation von möglichen krisenhaften Entwicklungen – v.a. in Bezug auf die Gesamtbranche. Im Ergebnis konnte auf qualitativ-inhaltsanalytischem Weg (anhand von zehn Fällen über zehn Saisons) ein realtypisches Krisenverlaufsmodell für den professionellen, deutschen Clubfußball erarbeitet werden.

Schlüsselwörter: Profifußball, Wirtschaftliche Krisen, Krisenverlauf, Krisenstadien, IDW S6

1. Relevanz von Untersuchungen zu Verläufen wirtschaftlicher Krisen in Unternehmen bzw. Fußballclubs

1.1 Problem- und Fragestellung

Der Beitrag von Druker und Daumann¹ verweist auf einen stetig zunehmenden Kommerzialisierungsgrad des europäischen Clubfußballs und auf die finanziellen Vorteile, die für die Clubs damit einhergehen. Gleichzeitig verweisen die Autoren auf eine Häufung von Meldungen zu finanziellen Schwierigkeiten, hohen, teils existenzbedrohenden Schuldenständen, Lizenzverweigerungen und Insolvenzen von Fußballclubs. Des Weiteren ist sich auch die sportökonomische Forschung nicht

¹ Vgl. 2019, S. 65–66.

einig. Laut Szymanski² haben viele europäische Clubs, wenn nicht sogar die meisten, finanzielle Schwierigkeiten – wobei es auch Clubs gibt, die keine Verluste machen. Insolvenzen sind dabei ein „chronisches Problem“³ im professionellen Clubfußball. Es scheint ein europäisches Phänomen zu sein, dass Fußballclubs, trotz enormer Einnahmen, paradoxerweise am Rand der Insolvenz operieren⁴. Franck⁵ ist der Meinung, dass die fehlende Profitabilität branchenimmanent ist und sich nie einstellen wird, da sie eine andere, untergeordnete Rolle spielt als es in anderen Branchen der Fall ist. Müller⁶ hingegen verweist auf die öffentlich einsehbaren Daten zu den aggregierten Jahresergebnissen der UEFA-Clubs und betont, dass sich seit Einführung des „Financial Fairplay“ im Jahr 2011 und des gleichzeitigen enormen Anstiegs der Erlöse aus der Zentralvermarktung im selben Zeitraum die wirtschaftliche Entwicklung der europäischen Clubs schrittweise verbessert habe. Wird die deutsche Bundesliga explizit betrachtet, so wird in manchen Quellen zwar eine gesunde wirtschaftliche Lage bescheinigt⁷, jedoch gibt es auch Gegenmeinungen, die teils erhebliche finanzielle Probleme vieler deutscher Clubs sowie deren finanzielle Instabilität identifizieren⁸. Keller⁹ verweist auf Krisenmeldungen über das Finanzgebahren der Bundesligisten schon in den 70er und 80er Jahren und nennt einige exemplarische Fälle mangelhaften Finanzgebahrens zu Beginn der 2000er Jahre. Im weiteren Verlauf entwickelt er ein integrales Steuerungsmodell für Fußballclubs, um „[...] eine nachhaltige Clubentwicklung jenseits zur Langzeitproblematik des Profifußballs avancierten Finanzkrisen [zu ermöglichen]“¹⁰. Ob eine ernsthafte Umsetzung dieses oder ähnlicher Steuerungsmodelle flächendeckend in den Fußball Eingang fand, bleibt also zunächst offen. Es wird dem Krisen- und Krisenmanagementbegriff gefolgt, den Druker und Daumann¹¹ darstellten.

Dieser kurze Einblick in die Thematik zeigt bereits, dass sowohl in den Medien als auch in wissenschaftlichen Beiträgen wirtschaftliche Krisen im europäischen Clubfußball keine Randerscheinung sind. Die Situation im europäischen und deutschen Clubfußball ist darüber hinaus kontrovers. Für den deutschen Clubfußball scheint dies bereits intuitiv anhand von Einzelbeispielen zu stimmen: Einerseits hat man das „berühmte Festgeldkonto“ des FC Bayern München¹² im Kopf und gleichzeitig die Beinahe-Insolvenz des BVB Dortmund in den Jahren 2003 bis 2005¹³. Oder man denke an das vermeintlich vorbildliche Lizenzierungsverfahren der DFL/ des DFB¹⁴ und gleichzeitig an den Insolvenzfall des Zweitligisten Alemannia Aachen im Jahr

² Vgl. 2014, S. 220–221.

³ Vgl. Szymanski 2017, S. 422.

⁴ Vgl. Solberg und Haugen 2010, S. 331.

⁵ Vgl. 2010, S. 110.

⁶ Vgl. 2019, S. 333.

⁷ Vgl. z.B. Frick und Prinz 2006, S. 64; Solberg und Haugen 2010, S. 330; Müller 2019, S. 334.

⁸ Vgl. Z.B. Weber 2013, S. 478; Szymanski und Weimar 2018, S. 2.

⁹ Vgl. 2008, S. 9–11.

¹⁰ Keller 2008, S. 327.

¹¹ Vgl. 2019, S. 68–71

¹² Vgl. o.V. 2019.

¹³ Vgl. Krispin 2019.

¹⁴ Vgl. Reinecke 2014.

2012¹⁵. Ebenfalls verbreitet ist die Meinung, dass die 3. Liga eine „Pleiteliga“ sei¹⁶. Somit ist nicht ohne weiteres klar, wie die Situation im europäischen und insbesondere im deutschen Clubfußball in dieser Hinsicht zu deuten ist.

Der vorliegende Beitrag kann zwar nicht die Frage beantworten, ob im europäischen Clubfußball eine systematische wirtschaftliche Krise vorliegt oder nicht bzw. wie diese im ersten Fall bewältigt werden kann. Jedoch beleuchtet er wichtige Teilaspekte, nämlich die Krisenverläufe einzelner Clubs und die einzelnen Krisenstadien, die zu einem besseren Gesamtverständnis des Themenkomplexes im Kontext des Clubfußballs beitragen sollen. Darüber hinaus ist aus einzelunternehmerischer Sicht die Kenntnis von Prozessverläufen und den jeweiligen Phasen vor allem für den Umgang mit Krisen im Sinne von Früherkennung und Bewältigung von kritischer Bedeutung. Für das Krisenmanagement ergeben sich daraus Hinweise und Ansatzpunkte für aktive und reaktive Beeinflussung der krisenhaften Situation¹⁷. Die Forschungsfrage, die die genannten Ziele erfüllen soll, lautet:

„Welche branchenspezifischen Besonderheiten gibt es bei der Betrachtung von Krisenstadien und wie sehen realtypische Krisenverläufe von deutschen Profifußballclubs in der Praxis aus?“

Im folgenden Kapitel 1.2 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** werden die Aufgaben und Methoden der Krisenforschung genauer betrachtet. Kapitel 2 stellt die für den weiteren Verlauf erforderlichen theoretischen Grundlagen dar und Kapitel 3 die Methode und die Ergebnisse der Analyse.

1.2 Aufgaben und Methoden der Krisenforschung

Grundsätzlich sind Unternehmenskrisen ideale Analyseobjekte für die Unternehmensentwicklung und somit lohnende Forschungsobjekte. Denn es bestehen in Bezug auf Krisen sowohl kausale Verankerungen von Ursachen aus der Vergangenheit als auch Wirkungen von (unterlassenen) Maßnahmen zur Krisenbekämpfung für die Zukunft. Aus Sicht der Wissenschaft ergibt sich die Schlussfolgerung, dass für die beiden Gebiete „Unternehmensentwicklung“ und „Unternehmenskrisen“ eine frucht-bare Diskussion entstehen könnte. Einerseits entsteht gerade durch die Betonung der Frühphasen von Prozessen der Unternehmensentwicklung, der Signalwahrnehmung und Initiierung von Entscheidungsprozessen ein besseres Verständnis für das Krisenmanagement. Andererseits verbessert sich das Verständnis für die Entwicklung eines Unternehmens, wenn die zuvor bekämpften Krisen in Betracht gezogen werden. Aus Sicht der Unternehmenspraxis beginnt Krisenbekämpfung überhaupt erst mit Analyse der Unternehmensentwicklung. Weiterhin sollte im Sinne eines „antizipativen Managements“ auch in „guten Zeiten“ der Sig-

¹⁵ Vgl. o.V. 2012.

¹⁶ Vgl. z.B. Kettenburg 2013 oder Ahrens 2018.

¹⁷ Vgl. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 32.

nalwahrnehmung und Initiierung von Entscheidungsprozessen eine viel höhere Bedeutung beigemessen werden. Dies unterstreicht letztendlich, dass alle Fehlentwicklungen auf Managementfehler zurückgeführt werden können.

Traditionell wird bei der Erforschung von Krisen(ursachen) die Insolvenzperspektive eingenommen. Die Folge dieser Perspektive jedoch ist, dass ein schnelles Beseitigen der Insolvenz einer ausgiebigen Diagnose der Ursachen vorgezogen wird. Die dringendsten und nicht die wichtigsten Probleme werden aufgrund des immensen Zeit-drucks bearbeitet. Ebenso verhält es sich mit den Lösungen – hier werden die spektakulärsten über die nachhaltigen gestellt. Diese Situation ist gut vor dem Hinter-grund zu verstehen, dass so ein Rückzug auf Lehrbuchweisheiten möglich wird und im Alltag auf wohletablierte Kompromissformeln ungestört zurückgegriffen werden kann. Jedoch sind gerade die Signalwahrnehmung und Initiierung von Entscheidungsprozessen in frühen Phasen im Sinne eines „antizipativen Managements“ wichtig.

Die Krisenforschung lässt sich in eine theoretische und eine empirische Entwicklungslinie einteilen. Zu den Inhalten der theoretischen Krisenforschung gehört das Begründen und Prognostizieren von Krisenursachen, -verläufen und -ausgängen bzw. -auswirkungen. Die Kenntnis über diese Aspekte der Krise liefert praxisrelevante Einsichten, die den Umgang mit ihnen erleichtern kann. Zentral für diese Linie ist die Entwicklung von Konzepten, um Krisenursachen zu erklären. Hauschildt zählt folgende Konzepte auf, die teilweise nicht überschneidungsfrei sind und denen in der Literatur eine „pointiertere Aufmerksamkeit“ geschenkt wird:

- (Sozial-)Psychologische Konzepte, die persönliche Defizite des Managers als Ursache aufgreifen.
- Lebenszykluskonzepte, die die Unfähigkeit der Führung als Ursache sehen, existentielle Schlüsselereignisse nicht bewältigen zu können.
- Situative Konzepte, die die Unfähigkeit der Führung auf externe Ereignisse angemessen zu reagieren, als Ursache begreifen.
- Chaostheoretische Konzepte, die das Auftreten von mehreren, einzeln nicht letalen Ursachen, die nicht bewältigt werden können, als die kritische Ursache betrachten.

Dieser Auszug von Konzepten zeigt vor allem, dass (noch) keine Theorie von Unternehmenskrisen bzw. (noch) nicht „die“ Krisentheorie existiert. Bisläng tritt Ursachenforschung, wie bereits erwähnt, überwiegend als Insolvenzursachenforschung auf. Dabei machen Insolvenzen nur 3-5% der Marktaustritte aus, so dass positiv verlaufende Unternehmenskrisen, die das Stadium der Insolvenz gar nicht erst erreichen, ausgeklammert werden.

Die zweite Entwicklungslinie ist die „empirische“. Sie wird in eine qualitative und eine quantitative Ursachenforschung eingeteilt:

- Die empirisch-qualitative Forschung blickt auf eine lange Tradition als Instrument zur Erforschung von Krisenursachen zurück. Sie weist zwar einige Schwächen, wie z.B. die begrenzte Auswahl von Krisenfällen, subjektive Fallauswahlkriterien, unterschiedliche Bewertungs-/ Befragungskriterien, die eine Vergleichbarkeit erschweren, oder die fragwürdige Validität von Befragungen aufgrund der Befangenheit der Manager auf. Aber sie ist im Stande, die komplexen Ursache-Wirkung-Beziehungen aufzudecken, womit ihr der Vorzug gegenüber der quantitativen Vorgehensweise zu gewähren ist. Im Zentrum steht die Auswertung von Umfragen zu und die Interpretation von Berichten über individuelle Krisenverläufe in der Praxis, um daraus gültige Hinweise auf Krisenursachen abzuleiten.
- Die empirisch-quantitative Forschung von Krisenursachen versucht mithilfe von statistisch erfassbaren Daten, wie z.B. Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Unternehmensgröße und -alter Hinweise auf Ursachen von Krisen bzw. Insolvenzen zu geben. Hauschildt erwähnt ebenso Bilanz- und Diskriminanzanalysen in diesem Zusammenhang. Er nennt zwar kritische Einwendungen von Dritten gegenüber der Krisendiagnose anhand von Bilanzdaten, kommt aber zu dem Ergebnis, dass die Kritiker, die immer weiter voranschreitende theoretische Fundierung verkennen. Hinzu kommt, dass die Krisenforschung ein „langdauernder, viel-fach iterativer Prozess mit vielen trial-and-error-Schleifen [ist], der nicht in dem Sinne ‚theoriegeleitet‘ ist, dass nur ein einziges theoretisches Konzept maßgeblich ist“.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass nur wenn die empirisch-quantitative und die empirisch-qualitative Vorgehensweise zusammenwirken, die Krisendiagnose bzw. Krisenforschung vorangebracht werden kann (ähnlich z.B. bei Hauschildt). Des Weiteren ist der Krisenbegriff, obgleich die „Existenzgefährdung“ zentral ist, einer ständigen „Aktualitätsschwankung“ in Wissenschaft und Praxis unterworfen, womit eine Verallgemeinerung beim Feststellen von Krisen wenig nützlich ist.

Als offene Fragen, die von der Krisenforschung (interdisziplinär) beantwortet werden sollen, nennt Hauschildt folgende sechs (samt zusammengefasster Handlungsanweisung):

1. Frage nach der Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit von Krisenursachen, d.h. Aufforderung zur Entwicklung eines theoretischen Konzeptes von Krisenursachen.
2. Frage nach der Relevanz einzelner Ursachen, d.h. Aufforderung zur Entwicklung einheitlicher Messkonzepte, um vergleichende Forschung betreiben zu können.

3. Frage nach der letalen Kombination und Kumulation der Ursachen, d.h. Aufforderung zur Entwicklung von Grenzwerten, die Risiken von Ursachen trennen.
4. Frage nach der Wahrnehmung und Wahrnehmbarkeit von Ursachen, d.h. Aufforderung zur Auseinandersetzung mit der Früherkennung von Krisen.
5. Frage nach den Abläufen von unterschiedlichen Krisentypen, d.h. Aufforderung zur Auseinandersetzung mit (latenten) Phasen, die den manifesten vorangehen.
6. Frage nach der Beeinflussbarkeit von Ursachen, d.h. Aufforderung zur Entwicklung von Beurteilungskriterien, wie mit zunächst offen liegenden Ursachen umgegangen werden soll.

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit Aspekten der empirisch-qualitativen Linie. Es werden dabei die zweite und die letzten beiden „offenen Fragen“ nach Hauschildt aufgegriffen.

2. Das Krisenverlaufsmodell nach dem IDW S6

Im empirischen Teil wird das Krisenverlaufsmodell nach IDW S6 als Grundlage zur Auswertung des Datenmaterials herangezogen und wird im Folgenden deswegen vorgestellt.

Das IDW ist das „Institut der Wirtschaftsprüfer e.V.“ und legt in dem Standard „S6“ die Berufsauffassung zu den „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ dar. Darin enthalte sind die von der (wissenschaftlichen) Theorie, der (Sanierungs-)Praxis und der Rechtsprechung vertretenen Auffassungen zur Sanierung von Unternehmen. Der IDW S6 betont, dass es sich bei ihm um „wesentliche, allgemeine Grundsätze“ handelt, die einen „Rahmen“ festlegen, innerhalb dessen, eigenverantwortlich Lösungen für den konkreten Sanierungsfall zu erarbeiten sind. Zur Strukturierung der Ausgangslage für die spätere „stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise“ sind gemäß des IDW S6 Krisenursachen den jeweiligen akuten (Insolvenzreife, Erfolgskrise und Liquiditätskrise) und latenten Krisenstadien (Produkt-/ Absatzkrise, Strategiekrisis und Stakeholderkrise) zuzuordnen. Die Krisenstadien des IDW S6 sind in der folgenden Abbildung 1 dargestellt (eine Beschreibung der einzelnen Stadien ist bei Crone zu finden). Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sind die Krisenphasen bzw. -stadien in solchen Modellen „idealtypisch“, d.h. sie können ebenso parallel, singulär oder überlappend auftreten.

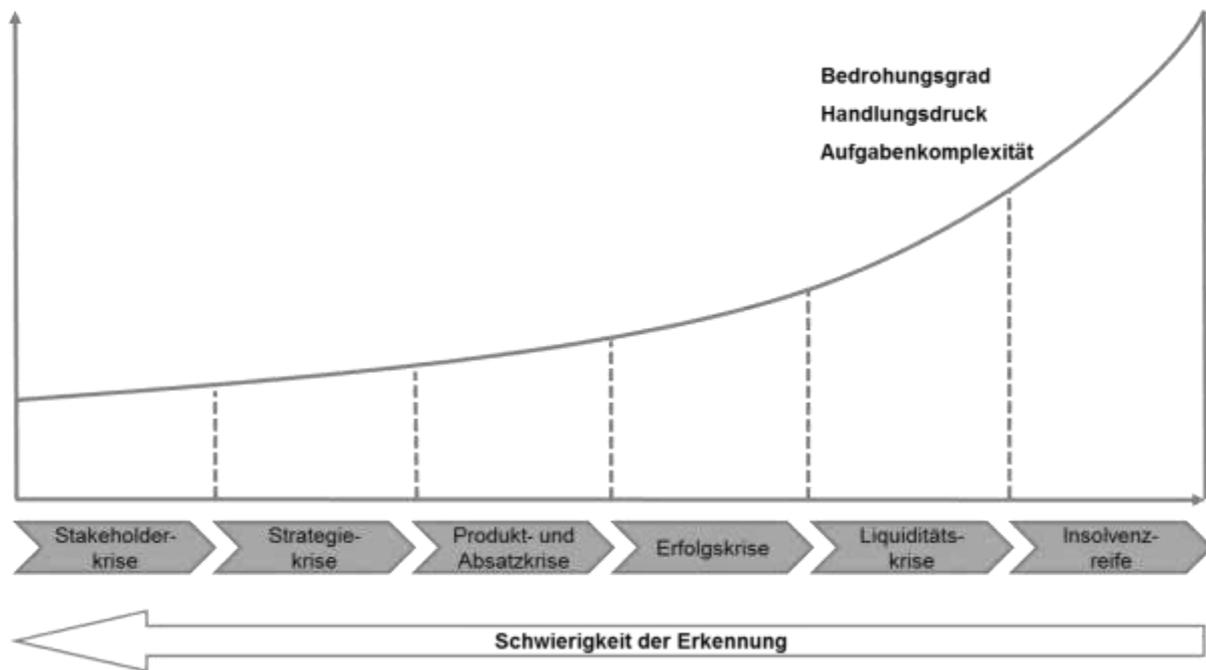


Abbildung 1: Typischer Krisenverlauf (nach IDW S6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer e.V. 2018, S. 9)

3. Qualitative Inhaltsanalyse von Printmedienartikeln zu Krisenverläufen deutscher Profifußballclubs

3.1 Inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018)

Die hier umgesetzte Vorgehensweise entspricht der gleichnamigen Technik nach Kuckartz. Obwohl die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse im deutschsprachigen Raum von Philipp Mayring weiterentwickelt wurde und in diesem Raum somit sehr verbreitet ist, ist sie nicht frei von Kritik. Kuckartz kritisiert die strukturierende Technik nach Mayring (2015) – insbesondere den zentralen Prozess der Kategorienbildung – v.a. im Hinblick auf durch die zusammenfassende Paraphrasierung mit gewisser Wahrscheinlichkeit entstehenden, scheinbar lose nebeneinander stehenden Kategorien oder das Entfernen alles Individuellen bereits im ersten Schritt der Analyse. Die Wahl der Technik nach Kuckartz (2018) gegenüber der weit verbreiteten nach Mayring (2015) liegt v.a. in diesen Punkten begründet.

Als Ziel der Methode „(qualitative) Inhaltsanalyse“ nennt Mayring ganz allgemein „[...] die systematische Bearbeitung von Kommunikationsmaterial (ursprünglich v.a. aus Massenmedien)“. Nach einer ausgiebigen Diskussion schlagen Stamann et al. vor, folgende, für verschiedene Disziplinen anschlussfähige Definition der qualitativen Inhaltsanalyse zu übernehmen:

„[Sie ist eine] Forschungsmethode zur Systematisierung und Interpretation von manifesten und latenten Kommunikationsinhalten unter Verwendung eines Kategoriensystems“.

Angesichts der oben erwähnten Vielfalt und Uneinigkeit des forschungsmethodischen Vorgehens bei einem qualitativ-inhaltsanalytischen Verfahren, empfehlen Stamann et al., folgende relevanten Aspekte bei der konkreten Wiedergabe des Verfahrens aufzugreifen:

- Benennung des Basis- bzw. Primärverfahrens (z.B. inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse)
- Art der gebildeten Kategorien (inhaltlich, formal, skalierend)
- Strategie der Kategorienbildung (induktiv, deduktiv oder gemischt)
- Ggf. (anschließendes) Sekundärverfahren
- Weitere, relevante Informationen

Für den vorliegenden Beitrag lautet die Vorgehensweise wie folgt (Wortlaut gemäß Vorschlag und in enger Anlehnung an Stamann et al.):

Die Daten werden mittels der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) unter Verwendung von thematischen Kategorien (Art der Kategorie) ausgewertet. Die Erstellung der thematischen Kategorien erfolgt gemischt deduktiv-induktiv unter Verwendung der Strategie der Subsumtion (Strategie der Kategorienbildung). Zur Codierung und Auswertung des Datenmaterials wird die Software MAXQDA 2018 verwendet.

3.2 Datenerhebung

3.2.1 Stichprobe gemäß qualitativem Stichprobenplan

Die in Kapitel 0 formulierte Fragestellung leitet die folgende Datenerhebung und die anschließende -analyse. Ein wichtiger Teil der Datenerhebung ist die Falldefinition bzw. das Sampling. Ein Sampling hat die Aufgabe, einerseits die theoretische Relevanz, andererseits die Heterogenität und Varianz des Untersuchungsfeldes abzubilden¹⁸. Die Kriterien für einen Club zur Aufnahme in die Stichprobe, also die Falldefinition, wurden wie folgt formuliert („Stichprobenplan“, erster Teil):

- **Gesamtpopulation:** Im Mittelpunkt der Betrachtung steht der professionelle Clubfußball (der Männer) in Deutschland. Somit sind nur Clubs aus der Bundesliga, der 2. Bundesliga und der 3. Liga bei der Datenerhebung relevant.

¹⁸ Vgl. Lamnek 2010, S. 171.

- **Zeitraum:** Der Zeitraum der Betrachtung erstreckt sich von der Saison 2008/09 bis zur Saison 2017/18 (zehn Spielzeiten). Spielte ein Club wenigstens eine Saison in einer der drei Ligen, so gehörte er zur Gesamtpopulation. Insgesamt erfüllten 75 Clubs diese Kriterien. Die Begründung für den gewählten Zeitraum ist wie folgt:
 - Die „3. Liga“ wurde zur Saison 2008/09 eingeführt. Somit ist deren Betrachtung lückenlos im Rahmen der Untersuchung.
 - Es werden zwei vollständige (vierjährige) Medienrechte-Perioden abgedeckt (2009/10 bis 2012/13 und 2013/14 bis 2016/17). Damit sind wichtige Rahmenbedingungen, unter denen die Clubs bzw. die Verantwortlichen unternehmerische Entscheidungen treffen, größtenteils homogen. Dies trifft nicht auf die erste und letzte Saison des Betrachtungszeitraumes zu.
 - Die „Kirch-Krise“ aus dem Jahr 2002 liegt hinreichend lange in der Vergangenheit, so dass von begrenzter Unmittelbarkeit der Folgen auf die wirtschaftliche Situation der Clubs im gewählten Betrachtungszeitraum ausgegangen werden kann.
 - Die Auswirkungen der Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland sind als allgemeine Effekte, wenn es welche gibt, auf die gesamte Struktur und das Image des deutschen Fußballs zu sehen. Vermutlich profitieren aber Clubs höherer Ligen stärker.
 - Insgesamt ist der (deutsche) professionelle Clubfußball eine stetig wachsende Branche¹⁹. Ebenso ist die Dynamik in der Branche im Hinblick auf Vermarktung und Technologie tendenziell hoch²⁰. Ein Betrachtungszeitraum, der weiter in die Vergangenheit reicht, bildet somit immer weniger aktuell vorherrschende Bedingungen ab. Als Beispiel illustriert die Entwicklung des „BVB“ dies passend: Der Club rettete sich aus der Beinahe-Insolvenz in der Saison 2004/05 und entwickelte sich danach wieder zum sportlichen sowie wirtschaftlichen Top-Club im deutschen und europäischen Fußball. Das bedeutet nicht, dass die Krisenumstände und -maßnahmen aus weiter zurück liegenden Zeiträumen aus Forschungssicht nicht interessant wären. Selbst in Bezug auf die Fragestellung dieses Beitrags wären Fälle seit ca. Ende der 1990er Jahre aus qualitativer Sicht untersuchenswert. Jedoch wird aktuelleren Fällen der Vorzug gegeben. Ein (so argumentativ fundierter) Zeitraum von zehn Jahren erscheint damit zielführend.

¹⁹ Durchschnittlich konnten die ersten beiden Ligen ca. 9% Umsatzwachstum pro Jahr seit der Saison 2008/09 bis zur Saison 2017/18 erreichen (eigene Berechnungen anhand von DFB 2019, S. 8). Die 3. Liga kommt in diesem Zeitraum auf ca. 4% (eigene Berechnungen anhand von DFB 2015, 2017, 2019 und Ernst & Young 2013).

²⁰ Vgl. z.B. Hahn 2017, S. 127.

- **Sportliche Clubsituation:** Das konkrete Sampling orientiert sich an „kritischen Fällen mit variierender Intensität“. Als „kritische Fälle“ werden diejenigen Clubs bezeichnet, die während des Betrachtungszeitraumes eine negative sportliche Entwicklung erfuhren. Dieses Kriterium eignet sich ideal als Ausgangspunkt für die Analyse, da es die dominante Zielfunktion eines Clubs darstellt und gleichzeitig gut messbar und gut dokumentiert ist. Vorherige Entscheidungen werden dann logischerweise auf die bestmögliche Erfüllung dieses Ziels ausgerichtet und die daraus folgenden wirtschaftlichen Konsequenzen hängen wiederum in gewissem Maße davon ab, wie gut das Ziel tatsächlich erfüllt wurde. Gemessen wird die sportliche Entwicklung an der Leistung, d.h. Endplatzierung, im jeweiligen Ligawettbewerb. Es wird eine Regressionsgerade berechnet, die die Entwicklung eines jeden Clubs seit der Saison 2008/09 bis zur Saison 2017/18 beschreibt. Um die Entwicklung noch präziser zu betrachten, wird zusätzlich jeweils eine eigene Regressionsgerade für die ersten sowie die letzten fünf Spielzeiten des Betrachtungszeitraumes von zehn Spielzeiten berechnet. Sind alle drei Regressionsgeraden negativ, so zählt der Fall zur Stichprobe. Ist zumindest eine Regressionsgerade negativ, dann wird im Einzelfall argumentativ entschieden, ob der Fall zur Stichprobe zählt (relevant wären hier z.B. bekannte Insolvenzfälle, häufige Abstiege oder besonders negative Regressionsgeradensteigungen).

Nach den Kriterien gemäß dem ersten Teil des Stichprobenplans konnten 29 Einzelfälle fixiert werden. Für diese werden in einem nächsten Schritt krisenbezogene Mediendaten erhoben und im Anschluss daran, anhand weiterer Kriterien im Sinne des zweiten Teiles des „Stichprobenplanes“, die finale Stichprobe dargestellt.

3.2.2 Printmedienrecherche und finale Stichprobenauswahl

Die qualitative Inhaltsanalyse wird mithilfe erhobenen Datenmaterials aus überregionalen, deutschen Printmedien durchgeführt. Die Auswahl von konkreten Datenquellen ist ebenso Bestandteil des Samplings. Im Sinne einer Daten-Triangulation²¹ werden hierzu drei unterschiedliche Quellen verwendet, um die Gefahr einer möglichen einseitig fokussierten Berichterstattung, die von einer einzigen Quelle ausgehen könnte, zu reduzieren. Zu den drei Quellen zählten²²:

1. Die zweimal wöchentlich erscheinende Sportzeitschrift „kicker“ (www.kicker.de), die sich selbst als „Deutschlands größtes Fußballmagazin“ bezeich-

²¹ Zum Begriff siehe bei Flick 2017, S. 44 & Reichertz 2016, S. 90f.

²² Die Zahlen für Auflagen sind der „Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern“ („IVW“; für 3. Quartal 2018) und für Reichweiten der „Arbeitsgemeinschaft Mediaanalyse“ („agma“; für 2017) entnommen. Alle Angaben zur Auflage sind immer inklusive E-Paper.

net. Sie hat eine Auflage von ca. 0,13 Mio. Exemplaren und ist damit die drittgrößte Sportzeitschrift Deutschlands (nach „DAV Panorama“ und „Sport Bild“). Ihre Reichweite beträgt ca. 3,1 Mio.

2. Das monatlich erscheinende Magazin SPONSORs des gleichnamigen Sportbusiness-Informationendienstleisters (www.sponsors.de). Zusätzlich veröffentlicht der Informationsdienstleister tägliche Branchennews online. Zu diesem Medium waren keine Informationen bezüglich Auflage oder Reichweite verfügbar. Das SPONSORs-Archiv beinhaltet keine Artikel, die älter sind als der 01.01.2012. Diese Information ist relevant, weil der Betrachtungsraum ab dem 01.07.2008 beginnt.
3. Die Tageszeitung „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ (FAZ) und die Sonntagszeitung „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ (FAS). Die FAZ ist nach der Bild-Zeitung (BZ) und der Süddeutschen Zeitung (SZ) die drittgrößte Tageszeitung Deutschlands – sowohl nach Reichweite (ca. 0,76 Mio.) als auch nach Auflage (ca. 0,24 Mio.). Die FAS erscheint nur sonntags (Reichweite: ca. 0,52 Mio.; Auflage: ca. 0,25 Mio.). Obwohl die SZ, die in München ihren Sitz und in Südbayern die meisten ihrer Leser hat, eine höhere Reichweite und Auflage aufweist als die FAZ/ FAS, wurden letzteren aufgrund der gleichmäßigeren Verteilung der Leserschaft innerhalb Deutschlands der Vorzug gewährt²³. Da die untersuchten Clubs auf ganz Deutschland verteilt sind, sollten durch die Berücksichtigung dieses Aspekts die Rechercheergebnisse zu den Krisenfällen der einzelnen Clubs homogener ausfallen.

Somit sind Daten aus drei unterschiedlichen Quellentypen Bestandteil der Inhaltsanalyse: eine fußballspezifische Zeitschrift (kicker), eine allgemeine Sportbusiness-Zeitschrift (SPONSORs) und eine große überregionale Tageszeitung (inklusive Sonntagsausgabe) (FAZ/ FAS).

Die Recherchestrategie beinhaltete die Suche nach relevanten Artikeln in den Online-Archiven der jeweiligen Verlage. Die Generierung und Auswahl der Treffer erfolgte nach Stichwortsuchen mit einschlägigen Begriffen (Name des Clubs gefolgt von mit booleschen Operatoren verknüpften Begriffen wie Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Krisenbewältigung, Krisenmanagement, Krise(n), Insolvenz und Lizenzentzug). Es ist anzumerken, dass die hier gewählten Printmedien viele Artikel zum sportlichen Geschehen eines Spieltages veröffentlichen. Diese Meldungen sowie solche zu Spieler- oder Trainerwechseln ohne expliziten, wirtschaftlichen (Krisen-)Kontext werden nicht als „relevante Treffer“ in die Datenanalyse aufgenommen.

²³ Vgl. Schröder 2014.

Für die Analyse wurden insgesamt zehn Fälle (über jeweils zehn Spielzeiten) nachfolgenden Kriterien bestimmt („Stichprobenplan“, zweiter Teil):

- mindestens je drei Clubs aus jeder Liga (gemäß einer "10-Jahres Ligazurordnung" durch Bildung eines 10-Jahres-Durchschnitts der Ligaplatzierung)
- möglichst gleichmäßige Verteilung auf Deutschland (Nord, Süd, Ost, West, Mitte)
- mindestens zwei Insolvenzen sollen dabei sein
- unterschiedliche Anzahl der recherchierten Krisenartikel (nicht nur Clubs mit der höchsten Anzahl, da dies ggf. aufgrund der Aussagen der Nachrichtenwerttheorie nur bestimmte „Krisentypen“ begünstigt)

Die Anzahl von zehn Clubs (über jeweils zehn Saisons, was letztendlich eine Betrachtung von 100 Einzelfällen bedeutet) war (ex post) ausreichend erschöpfend für die Beantwortung der Fragestellung, d.h. eine „theoretische Sättigung“²⁴ war zur Beantwortung der Fragestellung erreicht. Ideal wäre zwar die Analyse aller 29 Clubs (und darüber hinaus auch weiterer Clubs, die nicht in die Stichprobe im ersten Teil des Stichprobenplans fallen), da es sich jedoch um eine qualitative Analyse handelt und die Analysetiefe und nicht Stichprobengröße wichtig ist, waren zehn Clubs ausreichend, um dieses Kriterium zu erreichen. Die Reihenfolge der zu bearbeitenden Clubs hing von mehreren Faktoren ab: von den 29 Clubs hatten nur 21 Clubs eine zweistellige Artikelanzahl (diese Grenze ist eine reine Arbeitsdefinition). Von diesen 21 Clubs wurden diejenigen bevorzugt, die besonders ergiebige oder markante Fälle darstellten (z.B. durch eine relativ hohe Artikelanzahl oder aufgrund auffälliger Spezifika in den Krisenstadien wie z.B. der fehlenden, sportlichen Konstanz des VfB Stuttgart, gepaart mit dem Vorhaben einer Ausgliederung der Profifußballabteilung) und/ oder Clubs, die einen Jahresabschluss veröffentlichten.

Tabelle 1 zeigt die zehn im Folgenden zu analysierenden Clubs:

²⁴ Vgl. Lamnek 2010, S. 171.

#	Club	Recherchierte Artikel	Durchschnittsplatzierung (mit Liga) ("10-Jahres Ligazuordnung")	Geographische Region in Deutschland (grob)
1	Werder Bremen	12	10. Rang Bundesliga ("Bundesligaclub")	Nord
2	VfB Stuttgart	21	11. Rang Bundesliga ("Bundesligaclub")	Süd
3	HSV	75	12. Rang Bundesliga ("Bundesligaclub")	Nord
4	MSV Duisburg	30	13. Rang 2. Bundesliga ("2. Bundesligaclub")	West
5	TSV 1860 München	76	13. Rang 2. Bundesliga ("2. Bundesligaclub")	Süd
6	Arminia Bielefeld	50	14. Rang 2. Bundesliga ("2. Bundesligaclub")	Mitte
7	Dynamo Dresden	29	18. Rang 2. Bundesliga ("2. Bundesligaclub")	Ost
8	Hansa Rostock	34	7. Rang 3. Liga ("3. Ligaclub")	Ost
9	Alemannia Aachen (2 Insolvenzanträge)	54	10. Rang 3. Liga ("3. Ligaclub")	West
10	Kickers Offenbach (2 Insolvenzanträge)	92	15. Rang 3. Liga ("3. Ligaclub")	Mitte

Tabelle 1: Finale Stichprobe: zehn qualitativ-inhaltsanalytisch zu untersuchenden Clubs

3.3 Datenanalyse

Die gewonnenen Medienartikel für die zehn Clubs wurden mit der Auswertungssoftware MAXQDA 2018 qualitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet. Es wurde die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) durchgeführt.

Einer der wichtigsten Schritte ist die Bildung der Codierungskategorien. Die deduktiv erarbeiteten Hauptkategorien leiten sich aus dem Krisenverlaufsmodell des IDW S6 ab. Es waren folgende:

- **Krisenverlauf/-stadium**
 - Insolvenzreife
 - Liquiditätskrise
 - Erfolgskrise
 - Produkt-/ Absatzkrise
 - Strategiekrise
 - Stakeholderkrise (Clubebene)
 - Stakeholderkrise (Ligaebene) (nach Betrachtung der Wertschöpfung im Teamsport, bietet sich eine Differenzierung der Stakeholderkrise an, denn die Liga/ der Verband sind sehr teamsportspezifische Stakeholder)

Bei der Codierung der Medienartikel ergaben sich Unterkategorien (induktive Vorgehensweise), die später im Ergebnisteil zu sehen sind (in Tabelle 2). Der komplette Codierungsvorgang wurde nur von einer Person durchgeführt. Die Übereinstimmung von Codierenden, auch als „Intercode-Übereinstimmung“ bezeichnet,

konnte aus Prozess ökonomischen Gründen somit nicht vollumfänglich gewährleistet werden. Für zwei Fälle wurde eine Teilcodierung von einer weiteren Person erstellt, die das Codierungsverhalten bestätigte.

3.4 Ergebnisse

3.4.1 Herausforderungen bei der Ergebnisdarstellung im Rahmen von qualitativen Arbeiten

Ergebnisse, die mithilfe qualitativer Methoden erarbeitet wurden, können kaum einwandfrei nachvollziehbar in verkürzter Form dargestellt werden, da sie sich interpretativ aus der Auseinandersetzung mit dem gesamten Material ergeben. Hier spiegeln sich bereits Unterschiede in den Gütekriterien gegenüber quantitativen Methoden wider. Jeglicher Anspruch auf Objektivität ist unerfüllbar und selbst eine „intersubjektive Überprüfbarkeit“ ist nicht möglich, sondern bestenfalls eine „intersubjektive Nachvollziehbarkeit“²⁵. Eine „intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ erfordert jedoch die eben erwähnte Auseinandersetzung mit dem gesamten Material. Im Folgenden soll die Vorgehensweise exemplarisch anhand eines Clubs deutlich gemacht werden. Dies erlaubt jedoch lediglich, dass den darauffolgenden Ergebnissen mehr Vertrauen entgegengebracht werden kann. Die gesamte Analyse bestand aus einer fallbezogene, einer fallvergleichenden und einer fallübergreifenden Analyse. Letztere stellt die Ergebnisse dieses Beitrags gemäß dem Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und insbesondere das Kapitel 3.4.3 dar.

Exemplarische Darstellung der Vorgehensweise bei der Codierung und Auswertung des Falles „1860 München“ (für alle anderen Clubs erfolgte eine analoge Auswertung):

Fremd- und Selbstbild

• Fremdbild:

Das Fremdbild des Clubs (abgekürzt als 1860 München) ist im Zeitraum seit der Saison 2008/09 bis zum Zwangsabstieg in die Regionalliga in der Saison 2016/17 geprägt von der Kritik der jegliche Realität entbehrenden Erwartung eines Aufstiegs in die Bundesliga. Gleichzeitig wird ein Aufstieg als die „wohl“ einzige Möglichkeit gesehen, die finanzielle Krise zu bewältigen (2010/11). Es wird in dem Zusammenhang von „Selbsterstörungsneigung“ (2010/11), „Chaosclub“ (2014/15), „kopflös und verwirrt agierend“, „stolze Bilanz des Scheiterns“ (beide 2016/17) sowie „Großmannssucht“ und „tief gestürzt“ (beide 2017/18) gesprochen. Weiterhin wird dem Club eine „fehlende Vision“ und Positionierung als Marke bescheinigt (Meinung eines Fanclub-Vorsitzenden) (2010/11). Nach dem Zwangsabstieg in

²⁵ Vgl. Steinke 2017, S. 324.

2016/17 resümierte die FAZ, dass der seit 1994, d.h. seit dem Wiederaufstieg in die Bundesliga, unternommene Versuch, mit dem Stadtrivalen FC Bayern mitzuhalten, und später die Kooperation mit dem jordanischen Investor, den Aufbau einer eigenen Identität des Clubs verhinderte (2017/18). Der Zwangsabstieg wird aber auch, aufgrund der langanhaltenden, prekären sportlichen und wirtschaftlichen Situation, positiv bewertet, da von „Konsolidierung“ und „Chance, wieder volksnah zu werden“ die Rede ist. Zentral ist die durchgängige Verwendung des Begriffes „Traditionsclub“ (2017/18).

• **Selbstbild:**

Das Selbstbild ist geprägt von der zu jedem Zeitpunkt, d.h. Liga- und Finanzsituation unabhängig, ausgerufenen handlungsbestimmende Zielsetzung „Aufstieg Bundesliga“ (2008/09; 2011/12; 2013/14; 2014/15; 2017/18). Der Club sieht sich als Traditions- und Arbeiterverein mit guter Jugendarbeit (2010/11). Das „Chaos“ im Club wird an einer Stelle direkt zugegeben und die Vergangenheit als „Ausbildungscamp für Funktionäre“ kritisiert (2013/14). An anderer Stelle sieht sich der Club als „starke Marke“ (2017/18).

Verlauf der sportlichen Krise (Bezug auf Abbildung 1)

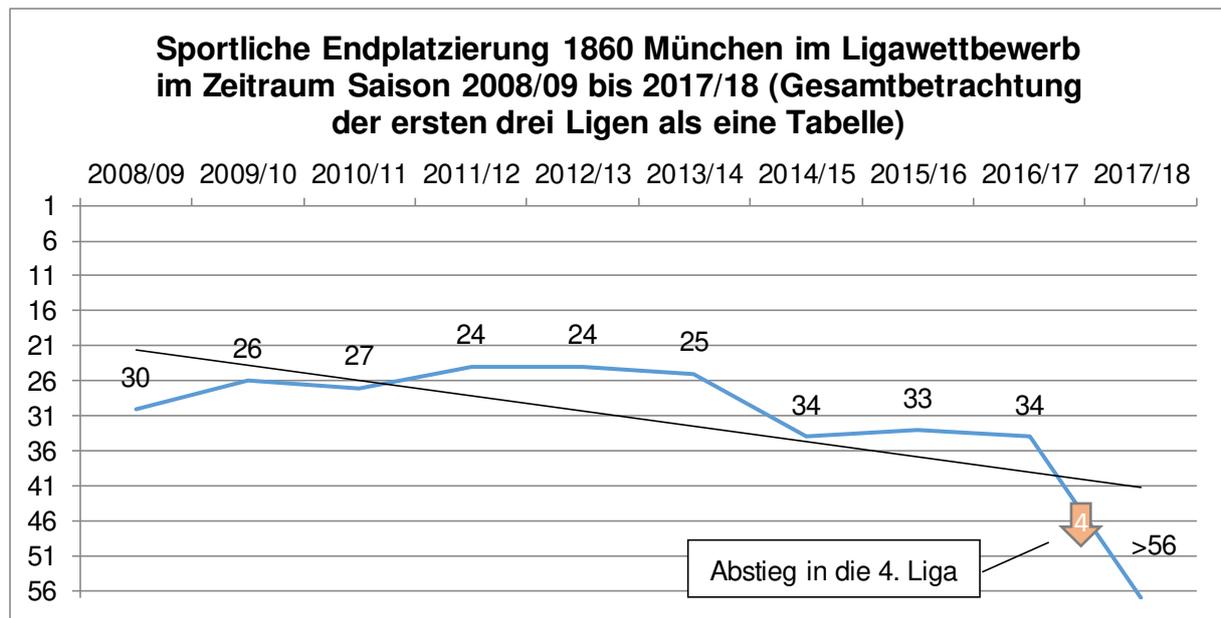


Abbildung 1: Sportliche Endplatzierung 1860 München im Ligawettbewerb im Zeitraum Saison 2008/09 bis 2017/18 (Gesamtbetrachtung der ersten drei Ligen in einer Tabelle) (Quelle: www.fußball-daten.de)

Der Club konnte den Aufstieg in die Bundesliga im gesamten Betrachtungszeitraum, d.h. seit der Spielzeit 2008/09 bis 2017/18 nicht realisieren. In den Spielzeiten 2014/15 und 2015/16 konnte der Club jeweils sogar nur knapp den Abstieg verhindern. Nach der Saison 2016/17 musste der Club nach dem verlorenen Relegationsspiel zunächst sportlich in die 3. Liga absteigen. Da jedoch die Lizenzierungsbedingungen für die 3. Liga nicht erfüllt werden konnten, erfolgte der Zwangsabstieg in die Regionalliga („>56“) – weitere Informationen dazu im Folgeabschnitt zum Krisenverlauf.

Des Weiteren hat der Club seit der Saison 2008/09 14 unterschiedliche Trainer der ersten Mannschaft beschäftigt. Dies deutet ein kontinuierliches Verfehlen der sportlichen Ziele an und impliziert eine sportliche Krise. Somit kann ein Vorliegen bzw. die Zuspitzung der „Produkt-/ Absatzkrise“ konstatiert werden.

Allgemeine(r) Krisenverlauf/-stadien (Bezug auf Abbildung 2)

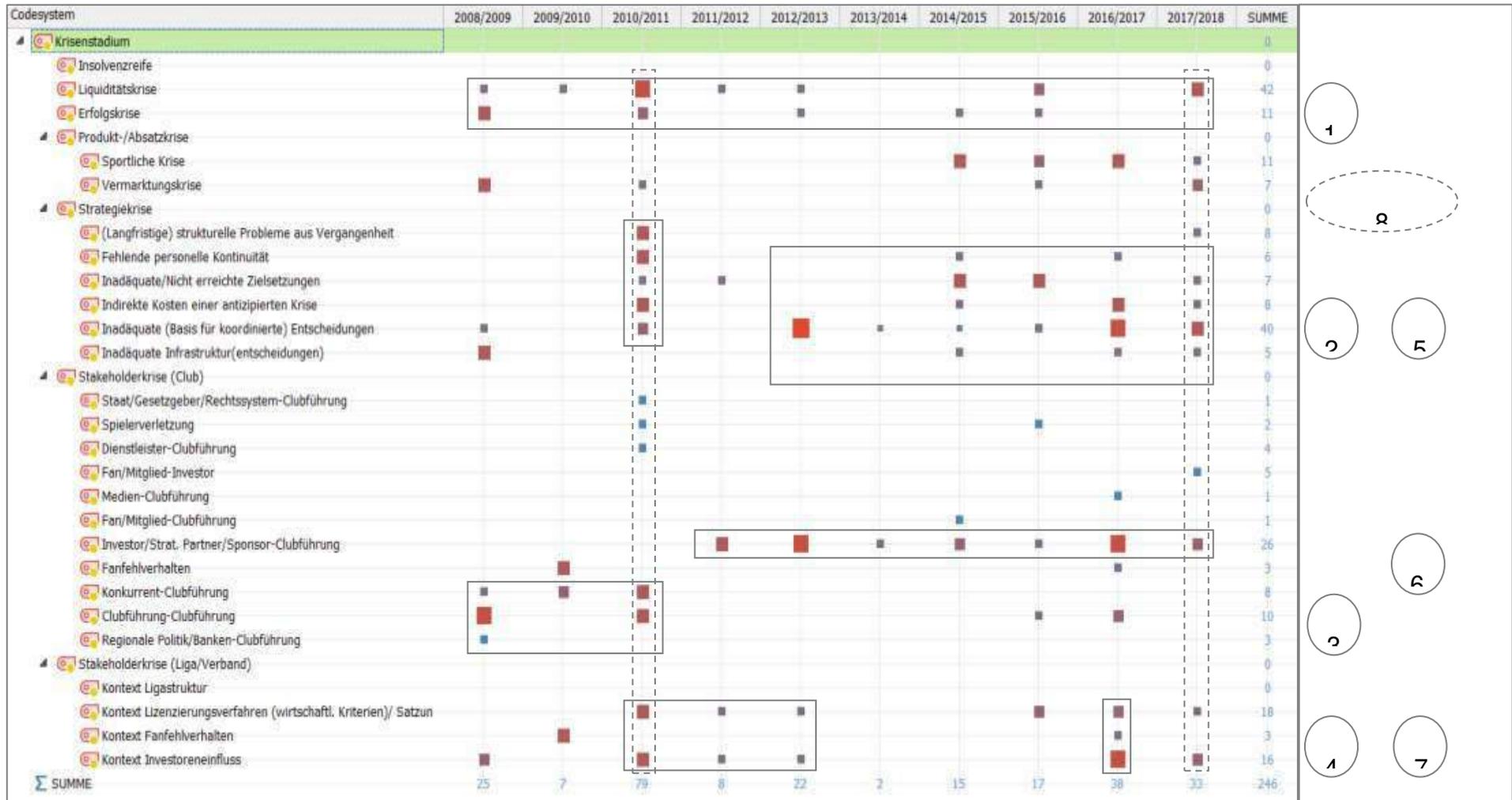


Abbildung 2: Krisenverlauf/-stadien des TSV 1860 München in den Spielzeiten 2008/09 bis 2017/18

Der Club befand sich so gut wie im gesamten Zeitraum in einer Liquiditäts- und Erfolgskrise (Markierung 1). Die Erfolgskrise wurde zwar nicht durchgängig in den analysierten Medien erwähnt, aber ein Blick in die handelsrechtlichen Jahresabschlüsse der Spielbetriebsgesellschaft „TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA“ für die Spielzeiten 2008/07 bis 2016/17, d.h. über mindestens neun Saisons, enthüllt, dass das Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung stets im negativen, niedrigen bis mittleren einstelligen Millionenbereich lag. Die Insolvenz war zwar immer wieder in unmittelbarer Reichweite, trat aber nie ein. Die finanzielle Krisensituation des Clubs erreichte ihren ersten, negativen Höhepunkt in der Saison 2010/11 und den zweiten in der Saison 2017/18 (Markierung 8).

In der Saison des ersten negativen Höhepunkts sind sämtliche Symptome einer Strategischen Krise zu finden (Markierung 2). Zusätzlich wird die Stakeholderkrise, v.a. innerhalb der Clubführung und mit dem Konkurrenten FC Bayern, deutlich (Markierung 3). Es scheint, dass die vorliegende akute Liquiditätskrise mit den beiden latenten Krisenstadien (clubinduzierte) Stakeholder- und Strategiekrisis, identifiziert über die Symptome, zusammenhängt. Die Insolvenz konnte in dieser Spielzeit eigentlich nicht mehr durch Sparmaßnahmen und Beiträge der bestehenden Stakeholder abgewendet werden; gleichzeitig war die Lizenz für die kommende Zweitliga-Saison stark gefährdet, da der Club die Liquiditätskriterien der DFL nicht erfüllen konnte (Markierung 4).

Das Erscheinen des jordanischen Investors, Herrn Hasan Ismaik, bewahrte den Club vor der sicheren Zahlungsunfähigkeit und sicherte ihm die Lizenz für die 2. Bundesliga. Mit dem Einstieg des ausländischen Investors begann jedoch auch eine Episode interner Machtkämpfe („Stakeholderkrise“, Markierung 6) und diverser strategischer Fehlentscheidungen – nicht zuletzt wegen der Spielstättensituation („Strategiekrisis“, Markierung 5). Seit dem Investoreneinstieg in der Saison 2010/11 stellte sich, trotz des externen Kapitals, der gewünschte sportliche Erfolg nie ein (siehe Abschnitt oben „Verlauf der sportlichen Krise“). Dies führte, wie oben bereits genannt, in der Saison 2016/17 sogar zum sportlichen Abstieg in die – eigentlich – 3. Liga. Der tatsächliche Zwangsabstieg in die Regionalliga kann v.a. als Folge der internen Differenzen zwischen dem Investor und der Clubführung sowie dem Investor und der Ligaführung gesehen werden (Markierung 7). Letztendlich weigerte sich dieser, den für eine erfolgreiche Lizenzierung erforderlichen Geldbetrag zur Verfügung zu stellen, woraufhin dem Club keine Lizenz für die 3. Liga erteilt werden konnte. In der Folge sanken die Einnahmen drastisch zur Saison 2017/18 und es stellte sich wieder eine akute Liquiditätskrise ein.

Das Dilemma für den Club liegt v.a. darin, dass der Investor seine Anteile nicht wie-der verkaufen will, um damit die angespannte Situation aufzulösen und neuen Geldgebern die Möglichkeit zu geben, sich zu engagieren. Dies ist vermutlich der Fall, weil der Wert der Anteile durch die prekäre sportliche und interne Situation stark im Wert gesunken ist. Zusätzlich hält der Investor Darlehen im Club, die er schützen möchte. Andererseits will der Investor aber nicht noch mehr Geld in den „tief gefallenen“ Club investieren, da er seine Entscheidungen aufgrund der

„50+1“-Regel, d.h. auch bei Kapitalmehrheit, weiterhin – denn dieses Problem besteht bereits seit seinem Einstieg als Gesellschafter – nicht durchsetzen können wird. Gleichzeitig will er aber auch die Insolvenz des Clubs verhindern, da er als Gesellschafter in einem eröffneten Verfahren möglicherweise seine Anteile, je nach Entscheidung der Gläubiger, und ggf. große Teile seiner Gesellschafterdarlehen verlieren würde.

Krisenbewältigung (Bezug auf Abbildung 3)

Codesystem	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	SUMME
(Bewältigungs-)Maßnahme											0
Gerichtliche Maßnahmen											0
Außergerichtliche (ertragswirtschaftliche) Maßnahmen			1								1
Außergerichtliche (finanzwirtschaftliche) Maßnahmen											0
Sonstige Beiträge/Verzichte/Effekte			1								2
Beitrag der Fans/Mitglieder											0
Beitrag der Liga/Verband											0
Beitrag von Funktionären			1								1
Beitrag von Dienstleistern			1							1	3
Beitrag neuer strat. Partner/Gesellschafter	1		1	1	1					1	14
Beitrag bestehender strat. Partner/Gesellschafter			1							1	11
Beitrag aus Spielerverkauf/-verleih	1		1								5
Beitrag aus Gehaltsverzicht/Freisetzung Mitarbeiter			1								5
Beitrag von Sponsoren			1							1	5
Beitrag von Konkurrenten			1							1	7
Beitrag der regionale Politik/Banken			1								1
Außergerichtliche (strategische/strukturelle) Maßnahmen											0
Wechsel kaufmännisches Personal/Neue Strukturen	1		1			1			1	1	6
Angemessenes Stadion/Angemessenes Stadion(betriebs)modell									1	1	5
Akquise neuer strat. Partner/Gesellschafter	1		1	1	1					1	12
Kommunikative Maßnahmen					1						1
Ausschluss von strat. Partner/Gesellschafter										1	4
SUMME	5	0	38	4	3	1	0	0	3	29	83

Abbildung 3: Krisenbewältigungsmaßnahmen des TSV 1860 München in den Spielzeiten 2008/09 bis 2017/18

Abbildung 4 zeigt deutlich die beiden Schlüsselsaisons, in denen auch die beiden Höhepunkte der Liquiditätskrisen in Abbildung 67 zu sehen sind. Die Dichte an insbesondere finanzwirtschaftlichen Bewältigungsmaßnahmen (Markierungen 1 und 3), die in diesen beiden Saisons von der Clubführung eingeleitet wurden, zeigt wie akut die Liquiditätsdefizite waren. Letztendlich war aber, wie bereits erwähnt, der Beitrag des neuen Investors entscheidend für die Rettung des Clubs (siehe Subkategorie „Akquise neuer strat. Partner/Gesellschafter“) (Markierung 2). Dies ging einher mit dem Wechsel des Führungspersonals. In der zweiten Schlüsselsaison 2017/18, also der Saison nach dem Abstieg und der Lizenzverweigerung durch die Ligaverwaltung, stand der Club erneut unmittelbar vor einer Insolvenz. Insbesondere weigerte sich der jordanische Investor, ein fälliges Darlehen zu stunden, was die Liquidität existenziell belastete. Andere Stakeholder hingegen waren bereit, ihren Beitrag zur Rettung zu leisten (Markierung 3).

Zwischenzeitlich forderten die Mitglieder die Kündigung des Vertrages mit dem jordanischen Investor und sogar ein neuer Investor (Gerhard Mey, Geschäftsführer von Webasto und Milliardär aus München), der die Anteile übernehmen sollte, stand als neuer Kapitalgeber zur Diskussion (Markierung 4). Am Ende einigte man sich mit Hasan Ismaik und die Insolvenz konnte wiederholt abgewendet werden.

Fazit der thematischen Zusammenfassung

TSV 1860 München ist ein Traditionsverein, der sowohl intern als auch extern als „Bundesliga-Club“ gesehen wird. Dieses Bild bzw. die daraus entstehende Erwartungshaltung gegenüber der Clubführung veranlasst diese zu einer riskanten Investitionspolitik sowie zur Vernachlässigung der Erzielung nachhaltiger, operativer Gewinne, die mit der Hoffnung auf künftigen sportlichen Erfolg gerechtfertigt werden (These „(Unkoordinierte) Präferenz des (kurzfristigen) sportlichen Erfolgs“). Der gewünschte sportliche Erfolg wird im Betrachtungszeitraum jedoch nie erreicht – im Gegenteil: ein sportlicher Abstieg, gefolgt von einer Lizenzverweigerung in der Saison 2016/17, konstituieren den Höhepunkt der „Produkt-/ Absatzkrise“. Die überdurchschnittlich häufigen Trainerwechsel sind ein weiteres Indiz für die sportliche Krise.

Der Club befindet sich stets im Spannungsfeld zwischen der Insolvenzabwendung und Aufstiegsaspiration. Den Rahmen des Spannungsfeldes bilden die, insbesondere nach dem Investoreneinstieg zur Saison 2010/11, permanent vorliegenden, latenten Krisenstadien (Stakeholder-, Strategie- und Produkt-/Absatzkrise). Die gemeinsam mit dem FC Bayern München errichtete Allianz-Arena bzw. der Mietvertrag mit dem Konkurrenten wirkt sich im gesamten Betrachtungszeitraum erdrückend auf die Liquiditätssituation aus („Großprojektrisiko“-These). Wird die Zahlungsunfähigkeit akut, so wird versucht, diese durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen unter Mitwirkung aller – oder zumindest vieler – Stakeholder abzuwenden. Reichen diese Beiträge nicht aus, so wird intensives Signaling betrieben, um fri-

sche Liquidität von außen zu akquirieren. Jedoch werden dabei nur die (kurzfristigen) Symptome, aber nicht die (nachhaltigen) Ursachen beseitigt. Im betrachteten Zeitraum scheint diese Vorgehensweise stets zu funktionieren, da einerseits das „Geschäftsmodell“ eines Fußballclubs, das in jeder Spielzeit einen sportlichen Quasi-Neuanfang erlaubt, und andererseits die hohe, positive Korrelation zwischen Mitteln, in Form von Gehältern und Transfersummen, die in den Kader investiert werden, und dem langfristigen sportlichen Erfolg, die entsprechenden Rahmenbedingungen dazu bieten („Geschäftsmodelllogik“-These).

Zusätzlich tragen die hohe Medialität des Profifußballs und die positive Konnotation einer „finanziellen Rettung“ wesentlich dazu bei, dass sowohl neue als auch vorhandene Investoren sich bereit erklären, Kapital einzubringen. Für TSV 1860 München sind die Tradition und Bekanntheit sowie die große Fanbasis weitere („Kulturelle Instanz“-These), verstärkende Argumente für den Einstieg von Investoren („Natürlicher Rettungsschirm“-These). Im vorliegenden Fall verursachte die in der Not vollzogene Aufnahme des neuen, jordanischen Investors schwierig zu lösenden, strategischen Problemen innerhalb des Clubs, die koordinierte und zumindest mittelfristig sinnvolle Entscheidungen verhindern. Die Situation zur Saison 2017/18 kann als Dilemma bezeichnet werden, bei dem sich ein Ausstieg des Investors, und somit die Chance zur Auflösung der latenten Krise, als sehr schwierig erachtet.

Im Anschluss an diese zunächst sehr textnahe Analyse erfolgte die vertiefende Einzelfallanalyse. Dieser Schritt wird bei Schmidt²⁶ beschrieben und dient der Interpretation der Einzelfälle im Nachgang einer intensiven Auseinandersetzung mit ihnen. Am Ende eines jeden Einzelfalles sollen Antworten formuliert werden. Für die vorliegende Fragestellung eignen sich zunächst weitere, informationsverdichtenden Zusammenfassungen sowie darauf aufbauende inhaltliche Bestimmungen von Zusammenhängen inklusive theoretischer Schlussfolgerungen. Dazu wurde für jeden Club für die beiden Hauptkategorien „Krisenphasen“ und „Krisenmanagementmaßnahmen“ (mit ihren entsprechenden Subkategorien) ein zeitlicher Ablauf der krisenhaften Entwicklung erstellt. Der gesamte Zeitraum von zehn Perioden wurde dann interpretativ in begründete Krisenabschnitte unterteilt. Ziel war es, mithilfe der Ergebnisse aus den fallbezogenen, thematischen Zusammenfassungen Zusammenhänge innerhalb der und zwischen den Krisenphasen/ Krisenmanagementmaßnahmen eines jeden Einzelfalles durch Reduktion abzuleiten, um „typische Elemente“ zu identifizieren.

Jeder Fall wurde anhand von zwei Abbildungen dargestellt. Die erste Abbildung zeigt verdichtet im zeitlichen Verlauf die Krisenphasen und Krisenmanagementmaßnahmen. Hier sind alle Indikatoren einzelner Krisenphasen nach Intensität eingefärbt:

²⁶ Vgl. 2013, S. 482–485.

- gelbe Einfärbung steht für eine Anbahnung bzw. eine tendenziell krisenhafte Entwicklung
- hellrote Einfärbung steht für vereinzelte, aber deutlich krisenhafte Entwicklungen
- dunkelrote Einfärbung steht für eskalierend krisenhafte Entwicklungen

Ebenso sind die Krisenmanagementmaßnahmen nach Intensität eingefärbt:

- hellgrüne Einfärbung steht für vereinzelte Maßnahmen
- dunkelgrüne Einfärbung steht für weitreichende und i.d.R. für eine erfolgreiche Sanierung entscheidende Maßnahmen

Saison			2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	
Krisenphasen	Latente Krisenphasen	Produkt-/ Absatzkrise	Gewünschter sportlicher Erfolg stellt sich nicht ein (aber noch stabile sportliche Phase in der 2. Bundesliga)						Beginn sportlicher Niedergang			Sportliche Katastrophe (zweifacher Abstieg)	
		Strategiekrise	Belastung durch (strukturell) zu hohe Arenamiete		Sehr deutliche Indizien		Inadäquate Entscheidungen aufgrund Differenzen mit Investor	Sehr deutliche Indizien					
		Stakeholderkrise (clubbezogen)	Differenzen clubintern, mit relevantem Wettbewerber und mit regionaler Politik				Differenzen mit Investor						
		Stakeholderkrise (ligabezogen)		Probleme im Lizenzierungskontext (wirtschaftliche Kriterien und Investoreinfluss)					Probleme im Lizenzierungskontext (wirtschaftliche Kriterien und Investoreinfluss)				
	Akute Krisenstadien (Erfolgskrise, Liquiditätskrise, Insolvenzreife)		Deutliche Indizien für Erfolgs- und Liquiditätskrise		Akute Zahlungsunfähigkeit	Deutliche Indizien für Erfolgs- und Liquiditätskrise						Akute Zahlungsunfähigkeit	
Krisenmanagementmaßnahmen	Gerichtliche Maßnahmen												
	Außergerichtliche ertragswirtschaftliche Maßnahmen												
	Außergerichtliche finanzwirtschaftliche Maßnahmen		Vereinzelt Maßnahmen		Viele, weitreichende Maßnahmen (v.a. des neuen Investors)	Beiträge des neuen Investors							Viele, weitreichende Maßnahmen
	Außergerichtliche strategisch/ strukturelle Maßnahmen		Vereinzelt Maßnahmen		Einstieg des Investors	Vereinzelt Maßnahmen					Vereinzelt Maßnahmen	Viele, weitreichende Maßnahmen	

Krisenabschnitt 1	Krisenabschnitt 2	Krisenabschnitt 3	Krisenabschnitt 4

Abbildung 4: Verdichtete Darstellung der Krisenphasen und Krisenmanagementmaßnahmen von 1860 München im zeitlichen Verlauf

Die zweite Abbildung zeigt jeweils die auf aggregierte Krisenabschnitte reduzierte und pointierte Darstellung des Krisenverlaufs (im Sinne von „für den spezifischen Fall als typisch identifizierten Elemente“). Hierbei erfolgt die Moderation zwischen den Krisenabschnitten über die Ausprägung des sportlichen Erfolges.

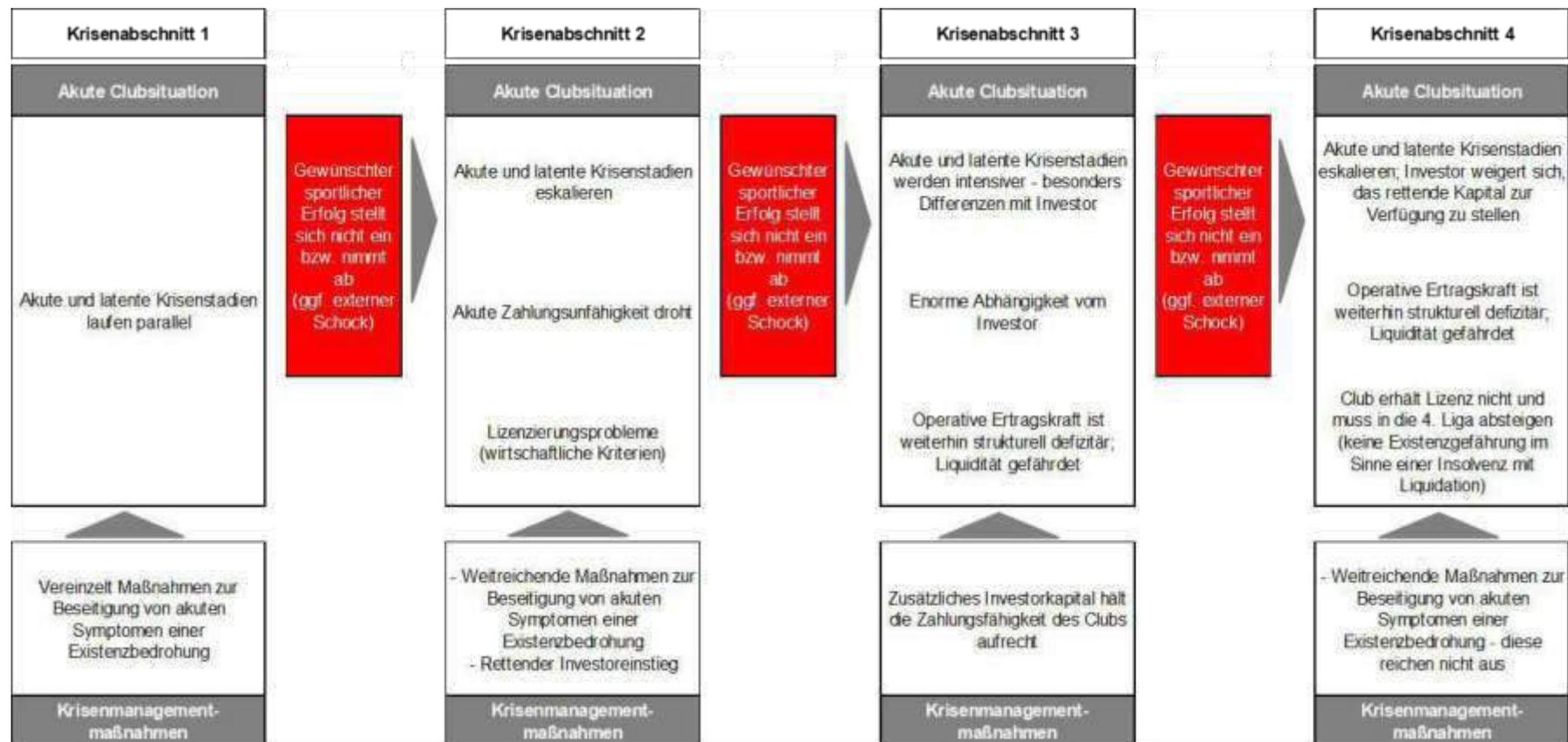


Abbildung 5: Reduzierte Darstellung der krisenhaften Entwicklung von 1860 München (basierend auf Abbildung 4)

Trotz Zugehörigkeit zur 2. Bundesliga wurde gewünschter sportlicher Erfolg nicht erreicht. Latente und akute Krisenstadien wurden intensiver, insbesondere aufgrund der Stadionmiete. Maßnahmen wurden nur vereinzelt eingeleitet (Symptombeseitigung) (Krisenabschnitt 1). Akute und latente Krisenstadien eskalierten und Zahlungsunfähigkeit drohte. Weitreichende Maßnahmen, v.a. der Einstieg des Privatinvestors, retteten den Club (hauptsächlich Symptombeseitigung) (Krisenabschnitt 2). Sportlicher Erfolg stellte sich weiterhin nicht ein und entwickelt sich sogar negativ weiter. Daraufhin intensivierten sich latente und akute Krisenstadien und drohten, zu eskalieren. Zusätzliches Kapital des Investors rettete den Club erneut vor einer Eskalation (Krisenabschnitt 3). Sportliche Krise (Abstieg in die 3. Liga) sowie latente und akute Krisenstadien eskalierten (inklusive Belastung durch Stadion). Trotz weitreichender Maßnahmen konnte die Lizenz für die 3. Liga ohne das Kapital des unzufriedenen Investors, von dem der Club mittlerweile abhängig war, nicht erteilt werden – der Club stieg in die Regionalliga ab (Krisenabschnitt 4).

Krisenausgang: Der Club überstand mehrfach intensive Liquiditätskrisen und existiert durch die extern getragene Sanierung in der Regionalliga fort (ab Saison 2018/19 wieder 3. Liga). Erwünschter sportlicher Erfolg stellte sich im gesamten Zeitraum nicht ein. Dilemma mit dem Investor ist weiterhin präsent.

Aus diesen ausführlichen Darstellungen ergeben sich die Krisenhistorien der einzelnen Clubs, auf deren Basis die folgenden Ergebnisse fußen.

3.4.2. Besonderheiten zu Krisenstadien im Kontext des Profifußballs

Die sechs idealtypischen Krisenstadien aus dem Kapitel der theoretischen Grundlagen (Kapitel 2) wurden für den Profifußball weiter ausdifferenziert und führten zu acht Stadien. Die „ligabezogene Stakeholderkrise“ wurde aufgrund der besonderen Stellung dieses Stakeholders im Profifußball als eigenes Stadium definiert. Die Aufteilung des Stadiums „Produkt-/ Absatzkrise“ in seine beiden Bestandteile „Sportliche Krise“ und „Vermarktungskrise“ erklärt das zweite zusätzliche Stadium. Durch die zentrale Rolle des sportlichen Erfolgs ist die isolierte Handhabung der „Sportlichen Krise“ sinnvoll. Denn ihre direkte Beobachtbarkeit und objektive Bewertbarkeit führen einerseits dazu, dass sie als ein akutes Stadium eingeordnet werden kann, und andererseits dazu, dass sie einen unmittelbaren Erklärungs- und Handlungsdruck, der i.d.R. alle anderen Umstände überstrahlt und in der Öffentlichkeit wahrnehmbar ist, auslösen kann.

Es konnten ca. 1,8-mal so viele Symptome für latente (775 Codierungen) wie für akute (424 Codierungen) Krisenstadien codiert werden. Dies bedeutet, dass die Auswertung von Medien grundsätzlich eine geeignete Quelle zur Analyse von la-

tenten Stadien darstellt. Problematisch ist jedoch die Quantifizierbarkeit und Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Codierungen und somit deren Aussagekraft. Beispielsweise ist es nicht klar, ob das Fehlverhalten von Fans oder Differenzen innerhalb der Clubführung schwerer wiegen bzw. überhaupt etwas bedeuten. Dadurch ist ein Einsatz quantitativer (Zusatz-)Analysen fragwürdig. Die folgenden Ergebnisse basieren somit hauptsächlich auf dem interpretativen Vorgehen unter Einbezug des gesamten Materials (wie in Kapitel 3.4.1 dargestellt). Lediglich die tabellarische Darstellung am Ende dieses Kapitels ist eine rein quantitative Zusammenstellung und soll die grundsätzliche Rolle einzelner Symptome verdeutlichen.

Zu den einzelnen Krisenstadien kann Folgendes als Fazit genannt werden (wichtigste Aussage sowie Einschätzung der Zuverlässigkeit von Codierungen):

- **Insolvenzreife:** Dieses Stadium ist objektiv feststellbar, da eine Insolvenzanmeldung öffentlich bekannt wird und somit keiner subjektiven Interpretation unterliegt. Die häufigen Insolvenzstudien (zur Aussage siehe Kapitel 1) lassen sich dadurch gut erklären. Dieses Stadium bedarf eines eigenen (qualitativen) Forschungsprojekts, da es hierzu viele Primärstudien gibt, die als Metaprojekt analysiert werden können und die Insolvenzfälle einfach zu identifizieren sind.

- **Liquiditätskrise:** Es war das meist codierte akute Stadium. Das spricht für eine gewisse Verbindung zur sportlichen Krise, die im Rahmen der Datenerfassung als Auswahlkriterium der Fälle eine zentrale Rolle spielte. Das häufigste Symptom war die konkrete Erwähnung einer (drohenden) Liquiditätslücke. Somit unterlag die Feststellung von Symptomen dieses Stadiums einer gewissen subjektiven Interpretation der Medienvertreter. Denn es ist von außen unklar, wann dieses Krisenstadium tatsächlich vorliegt. Als zuverlässigere Symptome (falls diese von Clubinternen nach außen getragen wurden) können hingegen alle anderen Codierungen (z.B. Stundungen und Verzichte) bezeichnet werden.

- **Erfolgskrise:** Die Symptome dieses Stadiums waren zwar eindeutig definiert, aber wurden im Vergleich zur Liquiditätskrise seltener codiert. Dies lag entweder an der teils unbefriedigenden Datenlage (z.B. veröffentlichten nicht alle Clubs einen Jahresabschluss) oder an dem geringen Interesse der Öffentlichkeit an diesen Informationen, da deren Aussagekraft nicht eindeutig oder vergleichsweise sogar irrelevant ist.

- **Produktkrise (Sportliche Krise):** Siehe erster Absatz dieses Unterkapitels. Die „Sportliche Krise“ bezieht sich auf den „Produkt“-Teil dieses Stadiums. Wichtig ist, dass die Symptome objektiv waren (z.B. Punktverlust oder Abstieg). Eine z.B. „unschöne“ (aber effektive) Spielweise oder eine „überalterte“ (aber effektive) Mannschaft entsprachen nicht dem Verständnis dieses Stadiums.

- **Absatzkrise (Vermarktungskrise):** Die wenigen Codierungen könnten das geringe Interesse der Öffentlichkeit, da geringer Nachrichtenwert, bedeuten oder es fehlen aus Sicht der Medienvertreter die entsprechenden Informationen. Die

Symptome konnten sinnvoll nach den klassischen Vermarktungsfeldern (Medien-, Spieltag-, Sponsoring-, Merchandising-, Transfer- und Sonstige Erlöse) von Clubs unterschieden werden.

- **Strategiekrise:** Dieses Stadium war das meist codierte und hätte noch deutlich weiter ausdifferenziert werden können, da es viele Möglichkeiten für Symptome gab. Die Sammelkategorie „Inadäquate (Basis für koordinierte) Entscheidungen“ (183 Codierungen) wurde beispielsweise bereits stark aggregiert. Eine wirtschaftliche Krise (und damit natürlich auch eine sportliche Krise als Produktkrise) spiegelt sich zunächst immer in diesem Stadium wider. Denn Krisen resultieren stets aus Zielverfehlungen, die ihren Ursprung in der Strategiefestlegung haben, und lösen eine Diskussion um Schuldzuteilung aus. Ex post ist die Ursachenzuordnung jedoch aufgrund der Komplexität schwierig. Es könnte sich auch um negative externe Schocks gehandelt haben, die zur Eskalation der Krise führten (für diese These gibt es empirische Nachweise für die Ligen aus England, Frankreich und Deutschland).

- **Stakeholderkrise (Clubbezogen):** Da ein Club als „kulturelle Instanz“ auf der Logik von Emotionen basiert, ist dieses Stadium bei sportlichem Misserfolg häufig codiert worden. Sinnvoll war es, nach Konflikten mit bestimmten Stakeholdern zu differenzieren (außer Liga/ Verband). Die Aussagekraft von einzelnen Codierungen war schwer zu validieren, da durch die hohe Medialität und den hohen Nachrichtenwert von Beziehungen zu gewissen Stakeholdern (z.B. Fans oder Privatinvestoren) über diese evtl. mehr berichtet wird, ohne dass dies eine relevante Krisenursache oder sogar einen Krisenauslöser darstellen muss.

- **Stakeholderkrise (Ligabezogen):** Hierunter sind nicht nur Ligen, sondern natürlich auch die Verbände zu subsumieren. Die Besonderheit des Stadiums wurde am Anfang dieses Unterkapitels angesprochen. Die Symptome erzeugen wegen (drohender) schmerzhafter Sanktionen für die Clubs meist einen hohen Handlungsdruck auf die Clubverantwortlichen. Sie sind i.d.R. objektiv feststellbar (z.B. drohende Punktabzüge oder drohende Lizenzverweigerungen). Trat eine solche Sanktion tatsächlich ein, so wurde dies als Indiz der Produktkrise (Sportliche Krise) codiert.

Die nachfolgende Tabelle 2 fasst alle Stadien und die dazugehörigen Symptome mit der Häufigkeit der Codierungen zusammen.

Krisenstadium	Stadienspezifische Krisensymptome	Anzahl Codierungen	Summe Codierungen pro Krisenstadium
Insolvenzreife	Insolvenzantragstellung/ Insolvenzverfahren	39	48
	Beschlüsse von Gläubigerversammlung	4	
	Anwendung von Insolvenzgesetze (z.B. Vertragsauflösungen)	2	
	Ermittlungen der Staatsanwaltschaft (Insolvenzverschleppung)	1	
	Anfechtungs- und Haftungsansprüche ggü. handelnden Organen	1	
	Inanspruchnahme von Insolvenzgeld	1	
Liquiditätskrise	(Drohende) Liquiditätslücke	131	156
	Verzichte/ Stundungen von Gläubigern	9	
	Erstellung eines Sanierungsplans	6	
	Kontosperrung	4	
	Notverkäufe (z.B. Spieler oder Stadion)	4	
	Anspruchnahme des Sicherungsfonds des Liga	2	
Erfolgskrise	Erfolgs-/ Vermögenslage als ungünstig bezeichnet	56	76
	Gewinn- und Verlustrechnung negativ/ Eigenkapital negativ	20	
Produkt-/ Absatzkrise (Sportliche Krise)	Sportliche Abstiegsbedrohung	43	144
	Sportlicher Misserfolg (allgemeine Aussage)*	30	
	Sportlicher Abstieg	24	
	Punktabzüge in der Tabelle	14	
	Lizenzverweigerung	9	
	Zwangsabstieg	8	
	Ausschluss von sportlichen Wettbewerben	6	
	Verpasster Aufstieg	6	
	Internationale Qualifikation verpasst	4	
Produkt-/ Absatzkrise (Vermarktungskrise)	Negative Entwicklung in der Sponsoringvermarktung	14	33
	Negative Entwicklung in der Ticketingvermarktung	8	
	Wichtiger Sponsor wird insolvent	6	
	Negative Entwicklung der Medienerlöse	4	
	Merchandisingpartner springt ab	1	
Strategiekrise	Inadäquate (Basis für koordinierte) Entscheidungen	183	322
	Inadäquate Infrastruktur(entscheidungen)	52	
	(Langfristige) strukturelle Probleme aus Vergangenheit	38	
	Indirekte Kosten einer antizipierten Krise	20	
	Fehlende personelle Kontinuität	17	
	Nicht erreichte Zielsetzungen	12	
Stakeholderkrise (Clubbezogen)	Differenzen Clubführung vs. Clubführung	79	262
	Differenzen Investor/ Strat. Partner/ Sponsor vs. Clubführung	50	
	Problematisches Fanfehlverhalten	31	
	Differenzen Fan/ Mitglied vs. Clubführung	25	
	Differenzen Regionale Politik/ Banken vs. Clubführung	24	
	Differenzen Staat/ Gesetzgeber/ Rechtssystem vs. Clubführung	14	
	Relevante Spielerverletzungen	10	
	Differenzen Dienstleister vs. Clubführung	10	
	Differenzen Konkurrent vs. Clubführung	9	
	Differenzen Fan/ Mitglied vs. Investor	6	
	Differenzen Medien vs. Clubführung	4	
Stakeholderkrise (Liga-/ Verbandbezogen)	(Drohende) Sanktionen im Kontext von Lizenzierungsverfahren (wirtschaftliche Kriterien)/ Verbandssatzung	113	158
	(Drohende) Sanktionen im Kontext von Fanfehlverhalten	26	
	(Drohende) Sanktionen im Kontext von Investoreneinfluss	17	
	(Drohende) Nachteile aufgrund von Regelungen zur Ligastruktur	2	
		Summe Codierungen für akute Stadien	424
		Summe Codierungen für latente Stadien	775
		Gesamtsumme Codierungen	1199

*: "Zu häufige Trainerwechsel" wurden ebenso als Symptom festgestellt (siehe Anhang 5)

Tabelle 2: Codierungen der Krisensymptome zu den Krisenstadien mit Anzahl der Codierung

3.4.3 Realtypische Krisenverläufe im professionellen Teamsport (am Beispiel des deutschen Profifußballs)

Es wurden die einzelnen Ergebnisse der zehn analysierten Clubs über jeweils zehn Spielzeiten nun zusammengefasst und in ein Krisenverlaufmodell überführt. Die folgende Abbildung 6 zeigt das qualitativ-empirisch fundierte Krisenprozessmodell nach dem IDW S6 im Kontext des deutschen Clubfußballs. Die graue Kurve entspricht (zum Vergleich) dem idealtypischen Verlauf nach dem IDW S6. Für diese Kurve gilt nur die Beschriftung der linken Achse im grauen Quadrat („Für Nicht-Fußballunternehmen“). Demnach intensivieren sich der Bedrohungsgrad, der Handlungsdruck und die Aufgabenkomplexität mit zunehmender Zuspitzung der Krise Richtung Insolvenzreife.

Für Fußballunternehmen gelten die blaugefärbten Elemente der Abbildung. Die blaue Kurve mit der Steigung null, die den linken Teil der Abbildung waagrecht durchzieht, bezieht sich auf die linke Achse und deren Beschriftung im blauen Quadrat („Nur für Fußballunternehmen“)²⁷. Demnach sind der Handlungsdruck und die Aufgabenkomplexität (weitestgehend) unabhängig von der Ausprägung der ersten vier Krisenstadien gemäß der Abszisse. Sicherlich hat aber jeder Club ein individuelles Ausgangsniveau (Ordinatenwert) für den Handlungsdruck und die Aufgabenkomplexität, das von individuellen und historisch-kulturellen Faktoren abhängt. Die Ausprägung der beiden Krisenstadien „Produktkrise (Sportliche Krise)“ und „(Ligabezogene) Stakeholderkrise“ (in den großen, blauen Pfeilen in der Abbildung) moderieren weitestgehend den Handlungsdruck und die Aufgabenkomplexität. Nimmt beispielsweise die sportliche Krise zu, so erhöhen sich auch der Handlungsdruck sowie die Aufgabenkomplexität.

Der Verlauf des rechten Teils der Abbildung, der den Bedrohungsgrad in Abhängigkeit der Krisenstadien „Liquiditätskrise“ und „Insolvenzreife“ wiedergibt, wird tatsächlich über den „Wert“ eines Clubs als „kulturelle Instanz“²⁸ moderiert. Er

²⁷ Obwohl es sich um einen „realtypischen“ Verlauf handelt, sind die ersten vier Krisenphasen trotzdem wie bei dem idealtypischen Verlauf (nach Modell im IDW S6) angeordnet. Dies wird aber schon bei der idealtypischen Darstellung kritisch reflektiert. Die empirische Reihenfolge war bei den Einzelfallanalysen sehr individuell und es liefen Phasen parallel und beeinflussten sich gegenseitig.

²⁸ Dieser Begriff geht über die Fragestellung des Beitrages hinaus und soll bzw. kann nur knapp erläutert werden. Er wurde im Laufe der qualitativen Inhaltsanalyse herausgearbeitet und theoretisch eingeordnet. Einen wichtigen Beitrag zur Ausgestaltung des Verständnisses von Clubs als „kulturelle Instanz“ leisteten Cooper und Joyce (2013). Sie betrachteten den Kontext wirtschaftlicher Krisen im Profifußball (am Beispiel des schottischen Clubs „Gretna FC“) durch die Brille der Habitustheorie von Pierre Bourdieu. Im Kern beschreiben sie in dem Beitrag, dass es neben dem ökonomischen Kapital noch kulturelles, soziales und symbolisches Kapital gibt und bezeichnen Clubs als „kulturelle Artefakte“. Denn Fußballclubs können durch ihre kulturelle Bedeutung, ihre mediale Präsenz und die Leidenschaft ihrer Fans ökonomisches Kapital in kulturelles bzw. symbolisches Kapital transformieren (vgl. Cooper und Joyce 2013, S. 109 & 118). In der Insolvenz wird dies für beispielsweise Gläubiger und Insolvenzverwalter entscheidungsrelevant (vgl. Cooper und Joyce 2013, S. 121 & 126).

entspricht der gestrichelten, waagrechten, blauen Linie. Je höher (niedriger) dabei der „Wert“ des Clubs als „kulturelle Instanz“, desto geringer (höher) der Bedrohungsgrad durch eine (rechtliche) Insolvenz, insbesondere mit Liquidationsziel. Der Bedrohungsgrad ist somit weitestgehend abhängig von diesem „Wert“. Die blaue Kurve kann Sprünge zwischen dem linken und dem rechten Bereich aufweisen (markiert durch den blauen Punkt im Übergangsbereich der waagrechten Kurve). Damit wären der steigende Handlungsdruck und die steigende Aufgabenkomplexität von dem tatsächlichen Bedrohungsgrad gewissermaßen entkoppelt.

Das Modell ist ein initialer Ansatz zum Verständnis von Krisenprozessen von Fußballclubs. Anpassungen und Ausdifferenzierungen sind sicherlich möglich und für bestimmte Fälle notwendig. Eine qualitative Methodik, wie sie hier zur Anwendung kam, fokussiert v. a. die Theoriegenerierung.

Das Verhalten von Clubentscheidern ist aus mikroökonomischer Sicht nicht irrational, wenn man die institutionellen Rahmenbedingungen, die gemäß der „soft budget constraint“-Theorie nach Janos Kornai vorliegen, und die abgeleitete Zielfunktion der „Nutzenmaximierung durch sportlichen Erfolg“ berücksichtigt (vgl. Storm und Nielsen 2012, S. 195). Die beiden letztgenannten Autoren erklären diesen Sachverhalt damit, dass Clubs soziale und emotionale Verbundenheit begründen und Identifikationsobjekte einer regionalen Gemeinschaft und evtl. darüber hinaus darstellen. Sie werden irgendwann „too big to fall“ (Budzinski und Müller (vgl. 2013, S. 10–11) sprechen von „too-prominent-to-fail“, d.h. Clubs können so prominent werden, dass sich immer jemand findet, der sie in der Krise rettet) – wobei „big“ im Sinne von „socially big“ zu verstehen ist (vgl. Storm und Nielsen 2012, S. 190). Clubs sind also eine Art „kulturelle Instanz“, die nicht, anders als gewöhnliche Unternehmen, einfach vom Markt verschwindet. Im Prinzip haben Clubs eine sterbliche (rechtliche) Hülle, aber einen so gut wie unsterblichen (kulturellen) Kern (ähnliche Aussage bei Flanagan 2016, S. 12). Clubs sind somit nur deswegen (scheinbar) „financially incompetent“, weil sie es sich leisten können (vgl. Kuper und Szymanski 2009, S. 90).

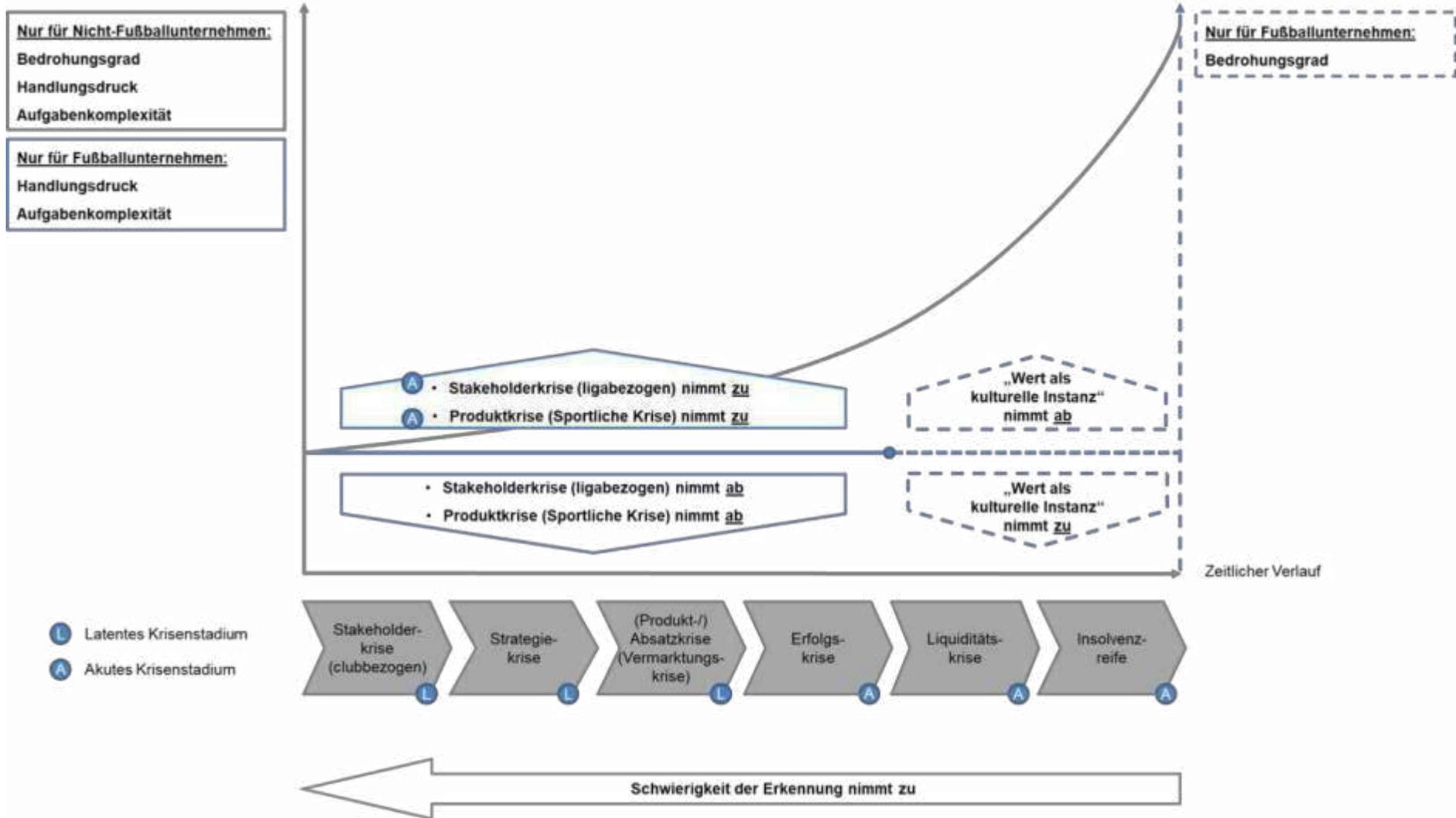


Abbildung 6: Realtypischer Krisenverlauf im professionellen Teamsport (erstellt am Beispiel des deutschen Clubfußballs) (eigene Darstellung)

4. Fazit

Trotz eines zunehmenden Kommerzialisierungsgrads des europäischen Clubfußballs und der daraus resultierenden finanziellen Vorteile für die Clubs häufen sich die Fälle finanziell (über-)belasteter Clubs. Es ist nicht klar zu beurteilen, ob eine systematische wirtschaftliche Krise vorliegt oder lediglich eine selektive Ansammlung von (auch gravierenden) Einzelfällen. Der Beitrag befasste sich mit den Teilaspekten „Krisenstadien“ und „Krisenverläufe“ einzelner Clubs. Die Analyse des Krisenprozesses bietet Ansatzpunkte zur Früherkennung und Bewältigung dieser. Darüber hinaus trägt dies zum Verständnis des gesamten Themenkomplexes in dem fußballspezifischen Kontext bei und unterstützt die korrekte Interpretation von möglichen krisenhaften Entwicklungen – v. a. in Bezug auf die Gesamtbranche. Die konkrete Forschungsfrage lautete: „Welche branchenspezifischen Besonderheiten gibt es bei der Betrachtung von Krisenstadien und wie sehen realtypische Krisenverläufe von deutschen Profifußballclubs in der Praxis aus?“

Unter Anwendung des Krisenverlaufsmodells nach dem IDW S6 wurden krisenbezogene Printmedienbeiträge zu zehn deutsche Profifußballclubs über zehn Saisons (2008/09 bis 2017/18) qualitativ-inhaltsanalytisch (nach der Technik von Kuckartz (2018)) ausgewertet.

Im ersten Ergebnisteil konnten zwei Spezifika für die Krisenstadien erarbeitet werden. Das Stadium „Stakeholderkrise“ wurde in „clubbezogen“ und „ligabezogen“ aufgeteilt – dies spiegelt eine wichtige Besonderheit des professionellen Team-sports wider. Das zweite Spezifikum war die Aufteilung der (latenten) „Produkt-/Absatzkrise“ in ihre Einzelphasen, die (akute) Produktkrise, d.h. sportliche Krise, sowie die (weiterhin latente) Absatzkrise, d.h. Vermarktungskrise. Des Weiteren konnten je-dem Krisenstadium konkrete Symptome zugeordnet werden. Eine weitere Erkenntnis war, dass mit der Methode der qualitativen (Medien-)Inhaltsanalyse insbesondere die latenten Krisenstadien gut beleuchtet werden können. Dies ist naturgemäß schwieriger als bei den akuten Krisenstadien, deren Identifizierung sich i. d. R. eindeutiger und somit leichter gestaltet.

Im zweiten Ergebnisteil wurde ein realtypisches Krisenverlaufsmodell für den professionellen Teamsport am Beispiel des deutschen Fußballs erarbeitet. Dieses Modell zeigt die Abhängigkeit des Handlungsdrucks, der Aufgabenkomplexität und des Bedrohungsgrads von krisenhaften Entwicklungen von den einzelnen Krisenstadien. Hier gibt es signifikante Unterschiede zu dem idealtypischen Modell nach dem IDW S6. Gerade die beiden (neuen) spezifischen Krisenstadien spielen eine zentrale Rolle und der Bedrohungsgrad für einen Club hängt letztendlich von seinem „Wert“ als „kulturelle Instanz“ ab.

Als Limitierung des Beitrags – neben der generellen Kritik fehlender Objektivität qualitativer Methoden – kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse sich zunächst nur auf den deutschen Profifußball beziehen. Darüber hinaus muss sich das Modell gemäß Abbildung 7 anhand von Untersuchungen weiterer Clubs erst noch

bewähren. Es ist davon auszugehen, dass das Modell dabei weiter ausdifferenziert wird und einzelne Bestandteile ggf. modifiziert werden müssen.

Zu den Autoren:



Konstantin Druker

E-Mail: konstantin.druker@hochschule-heidelberg.de

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



Prof. Dr. Frank Daumann

Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsökonomie
Friedrich-Schiller-Universität Jena

E-Mail: frank.daumann@uni-jena.de

Literatur

Ahrens, Tobias (2018): Auf schmalem Grat. Warum die 3. Liga zum Millionengrab wird. Hg. v. 11FREUNDE. Online verfügbar unter <https://www.11freunde.de/artikel/warum-die-3-liga-zum-millionengrab-wird>, zuletzt aktualisiert am 08.04.2018, zuletzt geprüft am 24.06.2019.

Budzinski, Oliver; Müller, Anika (2013): Finanzregulierung und internationale Wettbewerbsfähigkeit. Der Fall Deutsche Bundesliga. In: Ralf Dewenter, Justus Haucap und Christiane Kehder (Hg.): Wettbewerb und Regulierung in Medien, Politik und Märkten. Festschrift für Jörn Kruse zum 65. Geburtstag. Unter Mitarbeit von Jörn Kruse. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Wettbewerb und Regulierung von Märkten und Unternehmen, 24), S. 261–290.

Cooper, Christine; Joyce, Yvonne (2013): Insolvency practice in the field of football. In: *Accounting, Organizations and Society* 38 (2), S. 108–129.

Crone, Andreas (2017a): Die Unternehmenskrise. In: Andreas Crone und Henning Werner (Hg.): *Modernes Sanierungsmanagement. Sanierungskonzepte, Finanzinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung*. 5th ed. München: Franz Vahlen (Management Competence), S. 3–14.

- Crone, Andreas (2017b): Erstellung von Sanierungskonzepten. In: Andreas Crone und Henning Werner (Hg.): *Modernes Sanierungsmanagement. Sanierungskonzepte, Finanzinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung*. 5th ed. München: Franz Vahlen (Management Competence), 65-108.
- DFB (2015): *Saisonreport 2013/14*. Hg. v. Deutscher Fußball-Bund e. V. (DFB). Abteilung Spielbetrieb Ligen und Wettbewerb. Frankfurt a.M.
- DFB (2017): *Saisonreport 2015/16*. Hg. v. Deutscher Fußball-Bund e. V. (DFB). Abteilung Spielbetrieb Ligen und Wettbewerb. Frankfurt a.M.
- DFB (2019): *Saisonreport 2017/18*. Hg. v. Deutscher Fußball-Bund e. V. (DFB). Abteilung Spielbetrieb Ligen und Wettbewerb. Frankfurt a.M.
- Druker, Konstantin; Daumann, Frank (2019): Wirtschaftliche Krisen im Profifußball - eine systematische Literaturübersicht. In: Jörg Königstorfer (Hg.): *Innovationsökonomie und -management im Sport*. Schorndorf: Hofmann (Sportökonomie, 21), S. 65–85.
- Ernst & Young (2013): *Bälle, Tore und Finanzen X*. Unter Mitarbeit von Christoph Ehrhard und Christine Unterhitztenberge. Hg. v. Ernst & Young. Frankfurt a.M.
- Flanagan, Christopher A. (2016): Paid in Full. A Critical Look at the Law and Economics of the Football Creditors Rule. In: *Entertainment and Sports Law Journal* 14 (3), S. 1–20. DOI: 10.16997/eslj.203.
- Flick, Uwe (2017): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 8. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rowohlts Enzyklopädie, 55694).
- Franck, Egon (2010): Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. In: *International Journal of Sport Finance* 5 (2), S. 108–128.
- Frick, Bernd; Prinz, Joachim (2006): Crisis? What Crisis? Football in Germany. In: *Journal of Sports Economics* 7 (1), S. 60–75.
- Hahn, Thomas (2017): *Corporate Governance in Profifußballunternehmen. Eine konflikttheoretische Analyse aus Sicht des Controllings*. Norderstedt: Books on Demand (Unternehmensrechnung und Controlling, 15).
- Hauschildt, Jürgen (2010): Entwicklung in der Krisenforschung. In: Derik Evertz und Ulrich Krystek (Hg.): *Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 19–39.
- Hutzschenreuter, Thomas (2010): Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung. In: Derik Evertz und Ulrich Krystek (Hg.): *Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–18.
- Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2018): *IDW Standard. Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S6)*: IDW Verlag GmbH, S. 1–23.

- Keller, Christian (2008): *Steuerung von Fußballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*. Berlin: Schmidt (KulturKommerz, 16).
- Kettenburg, Matthias (2013): *Der Fluch der Drittklassigkeit*. Hg. v. SPONSORs. Online verfügbar unter [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=31803](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=31803), zuletzt aktualisiert am 24.06.2019.
- Krispin, Lisa (2019): *Heute vor 14 Jahren: Wie dem BVB ein Fußballwunder gelang*. Hg. v. ruhr24.de. Online verfügbar unter <https://www.ruhr24.de/bvb/borussia-dortmund-insolvenz-vor-14-jahren-172174/>, zuletzt geprüft am 18.07.2019.
- Krystek, Ulrich (2010): *Krisenarten und Krisenursachen: Eine wechselseitige Beziehung*. In: Derik Evertz und Ulrich Krystek (Hg.): *Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 43–66.
- Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf (2007): *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4., überarbeitete Auflage. Weinheim: Juventa Verlag ein Imprint der Julius Beltz GmbH & Co. KG (Grundlagentexte Methoden).
- Kuper, Simon; Szymanski, Stefan (2009): *Soccernomics. Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the U.S., Japan, Australia, Turkey and even India are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Book.
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 5., überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12., Neuausgabe, 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Weinheim, Bergstr: Beltz, J (Beltz Pädagogik).
- Mayring, Philipp (2017): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 12. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo, 55628: Rowohlts Enzyklopädie), S. 468–475.
- Müller, Christian (2019): *Lizenzierungsverfahren und Finanzregeulierung im Team-sport*. In: Stefan Walzel und Verena Römisch (Hg.): *Teamsport Management. Eine umfassende und interdisziplinäre Betrachtung*. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 301–337.
- o.V. (2012): *Drittligist Alemannia Aachen meldet Insolvenz an*. Hg. v. welt.de. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/sport/fussball/article1111179506/Drittligist-Alemannia-Aachen-meldet-Insolvenz-an.html>, zuletzt geprüft am 18.07.2019.
- o.V. (2019): *FC Bayern: So viel Geld ist auf dem „Festgeldkonto“ - Reicht es für Dembélé oder Sané?* Hg. v. tz.de. Online verfügbar unter

- <https://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-so-viel-geld-ist-auf-festgeld-konto-reicht-es-fuer-dembele-oder-sane-zr-12709403.html>, zuletzt geprüft am 18.07.2019.
- Reichertz, Jo (2016): *Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Studientexte zur Soziologie).
- Reinecke, Florian (2014): *So funktioniert das DFL-Lizenzierungsverfahren*. Hg. v. bundesliga.com. Online verfügbar unter <https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/so-funktioniert-das-dfl-lizenzierungsverfahren.jsp>, zuletzt geprüft am 18.07.2019.
- Scelles, Nicolas; Szymanski, Stefan; Dermot-Richard, Nadine (2016): *Insolvency in French Soccer. The Case of Payment Failure*. In: *Journal of Sports Economics* 19 (5), 603-624.
- Schmidt, Christiane (2013): *Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews*. In: Heike Boller und Barbara Friebertshäuser (Hg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 4., durchges. Aufl. Weinheim: Juventa-Verl., S. 473-500.
- Schmidt, Karsten; Uhlenbruck, Wilhelm (Hg.) (2009): *Die GmbH in der Krise, Sanierung und Insolvenz. Gesellschaftsrecht, Insolvenzrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Bankrecht und Organisation bei Krisenvermeidung, Krisenbewältigung und Abwicklung*. 4. Auflage. Köln: Schmidt.
- Schreier, Margrit (2014): *Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 15 (1), S. 1-27. Online verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewFile/2043/3636>.
- Schröder, Jens (2014): *Wo verkaufen sich Süddeutsche und FAZ am besten, wo am schlechtesten?* MEEDIA. Online verfügbar unter <https://meedia.de/2014/08/06/wo-verkaufen-sich-sueddeutsche-und-faz-am-besten-wo-am-schlechtesten/>, zuletzt geprüft am 09.11.2018.
- Solberg, Harry Arne; Haugen, Kjetil K. (2010): *European club football. Why enormous revenues are not enough?* In: *Sport in Society* 13 (2), S. 329-343.
- Stamann, Christoph; Janssen, Markus; Schreier, Margrit (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 17 (3), S. 1-16. DOI: 10.17169/FQS-17.3.2581.
- Steinke, Ines (2017): *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 12. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo, 55628: Rowohlts Enzyklopädie), S. 319-331.
- Storm, Rasmus K.; Nielsen, Klaus (2012): *Soft budget constraints in professional football*. In: *European Sport Management Quarterly* 12 (2), S. 183-201.
- Szymanski, Stefan (2014): *Fair Is Foul. A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play*. In: *International Journal of Sport Finance* 9 (3), S. 218-229.

- Szymanski, Stefan (2017): Entry into exit. Insolvency in English professional football. In: *Scottish Journal of Political Economy* 64 (4), S. 419–444.
- Szymanski, Stefan; Weimar, Daniel (2018): *Insolvencies in Professional Sports: Evidence from German Football* (Working paper).
- Thierhoff, Michael; Müller, Renate; Illy, Thomas; Liebscher, Marc (2012): *Unternehmenssanierung*. 2. Aufl. Heidelberg: Müller.
- Weber, Christian (2013): Die Verbandsstatuten zur Insolvenz eines deutschen Fußballclubs. Das aktuelle Beispiel der Alemannia Aachen GmbH. In: *Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung* (11), S. 465–512.

Konstantin Herrmann, Freya Gassmann, Eike Emrich & Christoph Rasche

„Wettfieber“ in Deutschland – Eine empirische Untersuchung zum Sportwetten¹

Abstract

Die Popularität der Sportwetten hat in den letzten Jahren weiter zugenommen, die Einsätze der Wettenden liegen jährlich weit über 7 Mrd. Euro und die Werbung der Anbieter von Sportwetten ist bei Sportereignissen omnipräsent. Trotz zahlreicher Forschungsansätze mit Bezug zum Sportwetten bleiben weiterhin zentrale Fragen unbeantwortet. Die vorliegende Untersuchung blickt auf die Sozialfigur des Wettenden, das Wettverhalten und die Erklärung der Teilnahme an Sportwetten anhand von ökonomischen Theorien. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Onlinebefragung im Jahr 2017 durchgeführt (n = 500). Es zeigt sich, dass das Geschlecht, Alter, Einkommen sowie Bildung und Sportinteresse, Einfluss auf die Teilnahmewahrscheinlichkeit an Sportwetten nehmen. Die Motive der Teilnahme sind neben dem Geldgewinn, der Unterhaltungswert und Nervenkitzel. Die Wettenden bereiten sich im Durchschnitt acht Stunden auf die Tippabgabe vor und es zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang von der Vorbereitungszeit und der Gewinnhöhe der Wettenden. Der Einsatz von Humankapital zur Erhöhung der Gewinnwahrscheinlichkeit kann daher im Hinblick auf die Rationalität der Teilnahme an Sportwetten diskutiert werden.

Schlüsselwörter: Sportwetten, Rationalität, Glücksspiel, Ökonomik

1. Einleitung

Sportwetten verknüpfen die Offenheit des sportlichen Wettbewerbs mit der Offenheit der Wette. Das Interesse an Sportwetten hat in den letzten Jahren beachtlich zugenommen, Wetteinsätze und Steuereinnahmen in Deutschland haben sich in den letzten fünf Jahren verdoppelt und liegen 2018 bei 7,7 Mrd. Euro bzw. 384 Euro². Wettanbieter treten zudem immer häufiger in Verbindung mit Sportveranstaltungen in Erscheinung, so besitzen 17 von 18 Vereinen der ersten Fußballbundesliga in der Saison 2017/18 einen Sponsoringvertrag mit einem Glücksspiel- oder Sportwettenanbieter³. Das Forschungsinteresse am Sportwetten trägt dieser Entwicklung Rechnung, sodass die Thematik vermehrt aufgegriffen wird⁴. Trotz

¹ Die dargestellten Ergebnisse des Beitrags sind Teil der Dissertation von Herrn Konstantin Herrmann, eingereicht und in Begutachtung an der Universität des Saarlandes im Juli 2019.

² Vgl. Bundesministerium für Finanzen, 2019.

³ Vgl. Herrmann, o.J.

⁴ Vgl. LaBrie, LaPlante, Nelson, Schumann & Shaffer, 2007; Daumann, Römmelt & Heinze, 2011; Wicker & Soebbing, 2012; Humphreys & Soebbing, 2012; Emrich, Gassmann, Pierdzioch, Kalb & Herrmann, 2015.

zahlreicher Forschungsergebnisse bleiben weiterhin einige Fragen zu den Motiven und Merkmalen der Wettenden offen. Zwar greifen medizinische und psychologische Forschungsvorhaben häufig die vermutete Suchtproblematik der Sportwetten auf, eine soziologische und ökonomische Betrachtung des Phänomens der Sportwettenteilnahme wird jedoch bislang nur selten vorgenommen.

Der Markt für Sportwetten ist aktuell durch den Ersten Glücksspieländerungsstaatsvertrag (Erster GlüÄndStV) reguliert⁵, mit der Begründung, dass die Entscheidung über Gewinn oder Verlust bei der Sportwette überwiegend dem Zufall unterliegt und sie damit als Glücksspiel aufgefasst wird (Erster GlüÄndStV, §3, Abs. 1). Ob diese Einordnung gerechtfertigt ist, wird bislang nur unzureichend beantwortet. Annahmen zu verzerrt wahrgenommenen Gewinnwahrscheinlichkeiten und irrationalen Wahlhandlungen⁶ stehen bei der ökonomischen Erklärung der Teilnahme an Glücksspielen dem rationalen Kalkül und der Nutzung von spezifischem Humankapital⁷ gegenüber⁸.

Nachfolgend soll dargestellt werden, wer an Sportwetten teilnimmt und ob sich die Teilnahme an Sportwetten durch ökonomische Theorieansätze erklären lässt.

2. Erklärungsansätze der Glücksspielteilnahme

Versuche die Teilnahme an Glücksspielen zu erklären werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln vorgenommen. Im Ersten GlüÄndStV steht, dass der natürliche Spieltrieb der Bevölkerung reguliert werden muss (§1, Punkt 2), daher wird angenommen, dass das Bedürfnis an Glücksspielen teilzunehmen der Person grundsätzlich innewohnt. Etwas differenzierter betrachten soziologische Ansätze dieses Phänomen und es ergeben sich verschiedene Erklärungsmöglichkeiten. Ein Aspekt den Elias und Dunning⁹ verstärkt in Bezug auf die Glücksspielteilnahme postulieren, ist die Suche nach Spannung und Erregung, um die Monotonie des beruflichen Alltags zu ertragen. Freizeitbeschäftigungen sollen demzufolge kurze Momente der Unsicherheit und Angst entstehen lassen, die sich mit Augenblicken der freudigen Hoffnung abwechseln (Flow-Erlebnisse)¹⁰. Diese Anforderungen erfüllen das Glücksspiel im Allgemeinen und die Sportwette im Speziellen. Das in industriellen Gesellschaften ein hohes Maß an Routine und Konformität vorherrscht, benennt Bloch¹¹ als Ausgangspunkt dafür, dass Individuen die Spannung des Glücksspiels suchen, um die Langeweile des Alltags zu vergessen. Mit Bezug auf die Entfremdungstheorie ordnet Frey¹² das Glücksspiel als Möglichkeit für Personen ein,

⁵ Vgl. Groß, Gassmann, Herrmann & Emrich, 2019.

⁶ Vgl. Devereux, 1980, S. 686.

⁷ Vgl. d'Astous und Di Gaspero, 2013.

⁸ Vgl. Beckert & Lutter, 2007.

⁹ Vgl. Elias & Dunning, 2013, S. 139f.

¹⁰ Vgl. Elias & Dunning, 2013, S. 195f.

¹¹ Vgl. Bloch, 1951.

¹² Vgl. Frey, 1984.

Handlungsmöglichkeiten und Selbstvertrauen zurück zu erlangen, die durch die fehlende berufliche Autonomie verloren gegangen sind. Die Teilnehmer können ihr Schicksal wieder in die eigene Hand nehmen, der Sinnlosigkeit entfliehen und soziale Anerkennung erhalten¹³. Devereux¹⁴ greift den daran anknüpfenden Aspekt auf, dass Teilnehmer an Glücksspielen bewusst gegen die Rationalität und gesellschaftliche Disziplin protestieren und das Glücksspiel als Ausweg wählen. Dabei bleibt offen, ob die Teilnahme an jeder Form des Glücksspiels als irrational aufzufassen ist. Je nach verfolgtem Ziel der Teilnahme, ob Geldgewinn, Spannungserleben oder soziale Anerkennung, stellt sich ein möglicher Nutzen ein oder nicht. Hinsichtlich des ökonomischen, monetären Nutzens der Glücksspielteilnahme gibt es unterschiedliche Argumentationen. Einerseits wird die Nachfrage nach Glücksspielangeboten durch die kognitive Fehleinschätzung der Gewinnwahrscheinlichkeit begründet¹⁵ andererseits benennen Beckert und Lutter ein rationales Investitionskalkül für die Entscheidung an Glücksspielen teilzunehmen. Ökonomischen Theorien folgend handelt das Individuum nutzenmaximierend und intentional¹⁶, sodass jegliche Form des Glücksspiels aufgrund der Ungewissheit und geringen Gewinnwahrscheinlichkeit den Annahmen zunächst widerspricht. Wird die Höhe des Einsatzes und damit des möglichen Verlustes in Relation zum persönlichen Einkommen der Person gesetzt, schlussfolgern Beckert und Lutter unter Berücksichtigung der Nutzenfunktion von Friedman und Savage¹⁷, dass eine Teilnahme an Glücksspielen nicht der Maximierungsannahme der ökonomischen Theorie widersprechen muss. Die geringen Opportunitätskosten beispielsweise eines Lotterieloses können als Investition in die Hoffnung auf einen lebensverändernden Gewinn gesehen werden, sodass alleine die Chance einen höheren Nutzen stiftet als die Verwendung der eingesetzten finanziellen Mittel für eine andere Aktivität. Ob der Teilnehmer an Glücksspiel aufgrund der beschriebenen Gegebenheiten als Investor, ähnlich dem Wertpapierhandel, angesehen werden kann, wird unterschiedlich diskutiert. Paul und Weinbach¹⁸ untersuchen anhand von Daten des Sportinformationsdienstes Sport Insights das Wettverhalten in den USA und kommen zu dem Ergebnis, dass dieses interessengeleitet und inkonsistent ist und damit nicht dem eines rationalen Investors entspricht. Daher sollte in die Nutzenbetrachtung der Glücksspielteilnahme ein Term neben dem Geldgewinn ergänzt werden, da nach Conlisk¹⁹ ein expliziter Nutzen im Spiel selbst liegt. Ein großer Anteil des Nutzens für die Teilnehmer an Glücksspiel kann losgelöst von den monetären Gewinnen in den Elementen der Spannung und Spielfreude zu finden sein²⁰. Der Prozess des Spielens verkörpert damit eine eigenständige Nutzenkomponente im Sinne eines emotionalen Erlebnisaufladung.

¹³ Vgl. Zola, 1963.

¹⁴ Vgl. Devereux, 1980, S. 956ff.

¹⁵ Vgl. Beckert & Lutter, 2009.

¹⁶ Vgl. Knight, 1965, S. 52; Devereux, 1980, S. 673; Frey, 1990, S. 4.

¹⁷ Vgl. Friedman & Savage, 1948.

¹⁸ Vgl. Paul & Weinbach, 2013.

¹⁹ Vgl. Conlisk, 1993.

²⁰ Vgl. Samuelson, 1952.

3. Forschungsstand Sportwetten

Der Markt für Sportwetten wird aktuell durch den Ersten Glücksspieländerungsstaatsvertrag (Erster GlüÄndStV) reguliert und ein wesentliches Ziel ist es, die Gefahr der Glücksspielsucht für die Teilnehmer an Sportwetten zu minimieren. Befragungsergebnissen der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) aus dem Jahr 2017 zeigen, dass ein Anteil von 0,31 % pathologisches und 0,56 % problematisches Glücksspielverhalten aufweisen, wobei die Sportwetten dabei nur eine untergeordnete Rolle spielen. Daher ist einerseits die Fokussierung auf das Suchtpotential der Sportwetten zu hinterfragen und andererseits offen, welche Personenkreise an Sportwetten teilnehmen und welche Motive die Wettenden zur Teilnahme bewegen. Bisherige Ergebnisse aus psychologischer und medizinischer Forschung geben darüber nur vereinzelt Aufschluss und beziehen sich meist auf das Glücksspiel im Allgemeinen. Zudem finden ökonomische Erklärungsansätze nur sehr selten Berücksichtigung. D’Astous und Di Gaspero²¹ unternehmen den Versuch, die Leistung der Wettenden im Hinblick auf das Return-on-Investment-Ziel (ROI) zu untersuchen und kommen zum Ergebnis, dass der Grad der Informationssuche und -analyse positiv mit der Höhe der Rendite aus den Wettinvestitionen in Verbindung steht.

Studien zum Sportwetten und der Sozialfigur des Wettenden haben in den letzten Jahren zugenommen und es werden teils gegenteilige Ergebnisse präsentiert. Im Hinblick auf das Geschlecht der Teilnehmer sind die Ergebnisse jedoch eindeutig, da vor allem Männer an Sportwetten teilnehmen²². Die systematische Literaturrecherche von Mercier et al.²³ ergibt, dass die Teilnehmer an Sportwetten im Durchschnitt zwischen 27 und 36 Jahren alt sind. Das Bildungsniveau der Wettenden wird von Wicker und Soebbing²⁴ als niedrig beschrieben, Haß und Lang²⁵ finden nur sehr geringe Unterschiede bezüglich der Schulbildung zwischen den Wettenden. Hinsichtlich des verfügbaren monatlichen Einkommens der Wettenden gehen die bisherigen Forschungsergebnisse weit auseinander. Wicker und Soebbing benennen eine steigende Wahrscheinlichkeit der Sportwettenteilnahme mit steigendem Einkommen, Gassmann, Emrich und Pierdzioch²⁶ geben die höchste Wahrscheinlichkeit für Personen mit einem Einkommen unter 1.000 Euro an und in der Studie von Haß und Lang²⁷ geben zwei Drittel der Befragten ein Haushaltseinkommen von 1.500 bis 3.000 Euro an. Weitere Merkmale, die diskutiert werden, sind die eigene sportliche Aktivität²⁸ und ein Migrationshintergrund²⁹.

²¹ Vgl. D’Astous & Di Gaspero, 2013.

²² Vgl. Daumann, Römmelt & Heinze, 2011; Haß & Lang, 2016; LaBrie, 2007.

²³ Vgl. Mercier et al., 2018.

²⁴ Vgl. Wicker & Soebbing, 2012.

²⁵ Vgl. Haß & Lang, 2016.

²⁶ Vgl. Gassmann, Emrich & Pierdzioch, 2015.

²⁷ Vgl. Haß & Lang, 2016.

²⁸ Vgl. DiCicco-Bloom & Romer, 2010.

²⁹ Vgl. Haß & Lang, 2016.

Die Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen ändert sich in Abhängigkeit vom Geschlecht, Alter, Einkommen, Sportbegeisterung, Risikobereitschaft und Korruptionswahrnehmung der Befragten³⁰. Für Männer ist die Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen sieben Mal so hoch wie für Frauen. In Bezug auf das Alter zeigt sich ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang, sodass in sehr jungen und hohen Altersgruppen eher nicht gewettet wird. Befragte mit geringem Einkommen, hoher Sportbegeisterung, geringer Risikoaversion und geringer wahrgenommener Korruptionsgefährdung des Sports weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, an Sportwetten teilzunehmen³¹.

4. Methodisches Vorgehen

Zur Klärung der Forschungsfragen wurde im Zeitraum vom 01.02.2017-04.06.2017 eine quantitative Befragung mittels Onlinefragebogen durchgeführt. Die Verbreitung der Befragung geschah über soziale Netzwerke, E-Mail-Verteiler, Wettforen und anderen themenrelevanten Foren sowie durch die persönliche Ansprache von Wettenden in Wettannahmestellen.

Der Fragebogen wurde mit dem Softwarepaket SoSci Survey³² erstellt und orientiert sich inhaltlich an Forschungsprojekten zum Glücksspiel³³ und Sportwetten³⁴. Themenschwerpunkte stellen das Sportinteresse, die Teilnahme an Glücksspielen allgemein und speziell den Sportwetten, die eigene Risikobereitschaft und die soziostatistischen Daten der Befragten dar. Der Fragebogen wurde im Befragungszeitraum 1.825 Mal angeklickt und 633 Mal bearbeitet. Nach Bereinigung der Datensätze und Ausschluss leerer oder fehlerhafter Datensätze umfasst die Stichprobe $n = 561$ Datensätze, von denen $n = 500$ bis zur letzten Seite ausgefüllt wurden.

Bei der Onlinebefragung von Wettenden zu ihrem Wettverhalten ist im Vergleich zur Auswertung von Daten der Wettanbieter das Antwortverhalten der Befragten in Bezug auf das Wettverhalten zu diskutieren. Das Problem der sozialen Erwünschtheit³⁵ muss berücksichtigt werden. Das Antwortverhalten weist wahrscheinlich eine Tendenz hin zu einer sozial positiv bewerteten Auswahl auf, auch oder gerade, wenn der eigentlich wahre Wert davon abweicht.

Die Befragungsteilnehmer sind im Durchschnitt 34,3 Jahre alt, zu etwa zwei Drittel männlichen Geschlechts (63,9 %), überwiegend erwerbstätig (54,7 %), hoch ge-

³⁰ Vgl. Emrich et al., 2015; Gassmann et al., 2015.

³¹ Vgl. Gassmann et al., 2015.

³² <https://www.soscisurvey.de/>.

³³ Vgl. Haß & Lang, 2016.

³⁴ Vgl. Emrich et al., 2015; Meyer & Hayer, 2005.

³⁵ Vgl. Diekmann, 2013.

bildet (72,3 % allgemeine Hochschulreife; 53 % Universitäts- oder Fachhochschulabschluss), sportliche aktiv (84,3 %) und über die Hälfte (52,5 %) haben bereits einmal in ihrem Leben an Sportwetten teilgenommen.

5. Untersuchungsergebnisse

5.1. Teilnehmer an Sportwetten

Die Teilnehmer an Sportwetten sind im Durchschnitt 32,2 Jahre alt (min. = 20; max. = 70) und überwiegend männlichen Geschlechts (89 %). Wettende weisen in dieser Stichprobe ein hohes Bildungsniveau auf, da mehr als zwei Drittel das Abitur bzw. die erweiterte Oberschule mit Abschluss 12. Klasse als höchsten Bildungsabschluss angeben. Zudem haben 42 % der Wettenden ein Studium abgeschlossen und etwa ein Drittel hat einen Ausbildungsberuf erlernt. Im Hinblick auf die finanzielle Situation der Wettenden zeigt sich, dass etwa einem Drittel monatlich unter 1.000 Euro als persönliches Nettoeinkommen zur Verfügung steht, 24,5 % der Wettenden geben ein monatliches Nettoeinkommen über 2.500 Euro an (siehe Abb. 1). Ihre aktuelle finanzielle Situation schätzen die Wettenden insgesamt als gut ein. Auf einer fünfstufigen Skala von 1 „sehr schlecht“ bis 5 „sehr gut“ ergibt sich ein Mittelwert von 3,6 (SD = 1,0; n = 246). Wettende leben überwiegend in einer festen Partnerschaft (46,8 %) oder sind verheiratet (15,7 %). Die durchschnittliche Haushaltsgröße, die Wettenden eingeschlossen, beträgt 2,4 Personen. Eine soziale Isolation der Wettenden und ein Leben in prekärer ökonomischer Situation, die als treibende Faktoren in Zusammenhang mit Sportwetten diskutiert werden, lassen sich aus den deskriptiven Erhebungsdaten nicht bestätigen.

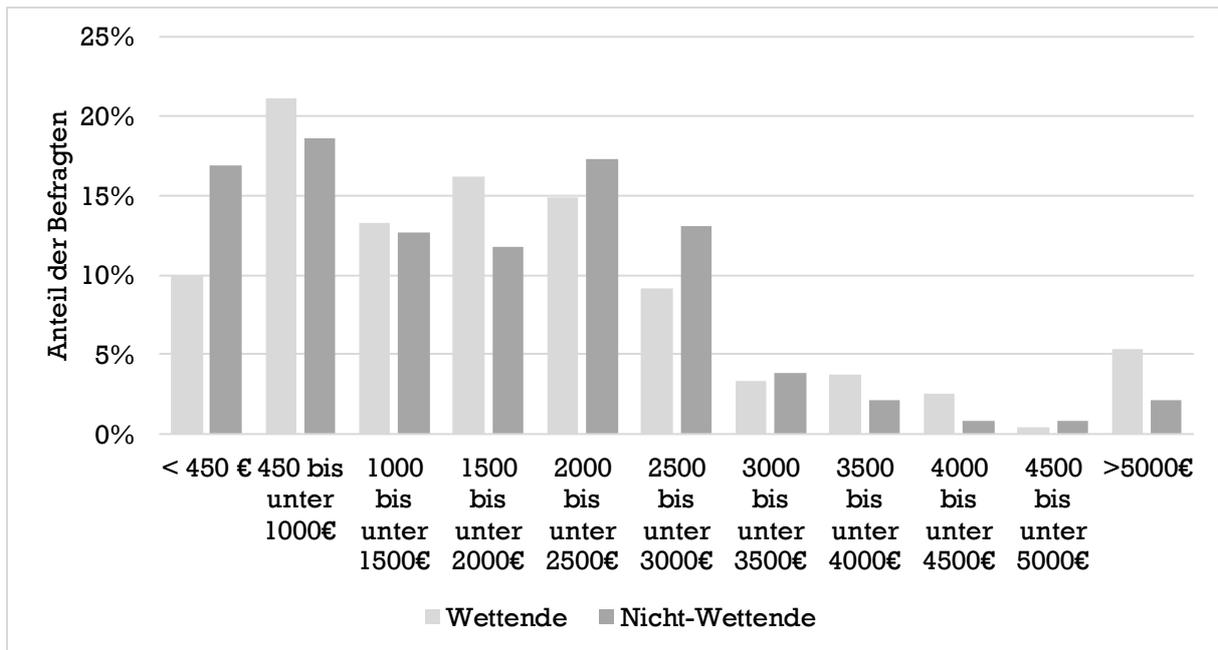


Abbildung 1: Vergleich des persönlichen monatlichen Nettoeinkommens zwischen Wettenden (n = 241) und Nicht-Wettenden (n = 237).

Zur Betrachtung der Einflussfaktoren auf die Sportwettenteilnahme wird eine logistische Regressionsanalyse berechnet (siehe Tab. 1). Die abhängige Variable im Modell ist die Teilnahme an Sportwetten, die mit 0 „nicht an Sportwetten teilgenommen“ und 1 „an Sportwetten teilgenommen“ codiert ist. Als unabhängige Variablen gehen, neben den sozioökonomischen Variablen Alter, Geschlecht, persönliches monatliches Nettoeinkommen, schulische Bildung und Partnerschaft, Variablen in das Modell mit ein, die das Sport- und Glücksspielinteresse der Befragten abbilden und Auskunft über die Risikobereitschaft sowie Korruptionswahrnehmung der Befragten geben.

Das berechnete Regressionsmodell ist signifikant und weist eine hohe Güte auf, die Genauigkeit der Voraussage korrekter Fälle liegt bei etwa 82 %. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Zusammenhang von Alter und Geschlecht mit der Teilnahme an Sportwetten. Die Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen sinkt demnach mit steigendem Alter und ist für Männer höher als für Frauen. Die Referenzkategorie für die schulische Bildung ist die „Mittlere Reife“. Die Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen ist für Befragte mit Abitur signifikant geringer als für Befragte der Referenzgruppe mit einem Abschluss der mittleren Reife. Dieses Ergebnis steht im Kontrast zur deskriptiven Beschreibung der Wettenden, bei der sich ein hohes Bildungsniveau der Wettenden zeigt. In Bezug auf das persönliche monatliche Nettoeinkommen zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit der Teilnahme an Sportwetten nur auf einem 10-prozentigem Signifikanzniveau. Die Referenzkategorie stellt hier die Variable „unter 1.000 Euro“ dar. Befragte mit einem persönlichen Nettoeinkommen „unter 2.000 Euro“ und „über 3.000 Euro“ haben eine höhere Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen als die Referenzkategorie.

renzgruppe. Auch hier weichen die Ergebnisse von denen der deskriptiven Darstellung ab. Ob die Befragten in einer Partnerschaft leben hat keinen signifikanten Einfluss auf die Teilnahmewahrscheinlichkeit an Sportwetten.

Die Variablen, die das Sport- und Glücksspielinteresse der Befragten abbilden, liefern weitere signifikante Ergebnisse. Das allgemeine Sportinteresse hat keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen. Das Verfolgen der Sportberichterstattung, abgefragt anhand einer Skala (Ja täglich, Ja wöchentlich, Ja monatlich, Ja seltener, Nein), übt hingegen einen signifikanten Einfluss auf die Teilnahmewahrscheinlichkeit aus: Die Befragten in der Referenzkategorie „täglich“ weisen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit auf an Sportwetten teilzunehmen, als Befragte, die in geringerem Maße angeben die Sportberichterstattung zu verfolgen. Neben den zeitlichen Investitionen in die Verfolgung der Sportberichterstattung werden die finanziellen Investitionen bei der Abfrage der monatlichen sportbezogenen Ausgaben (in Euro) einbezogen. Es zeigt sich auf einem 10-prozentigem Signifikanzniveau, dass mit steigenden sportbezogenen Ausgaben die Wahrscheinlichkeit steigt, an Sportwetten teilzunehmen. Geben die Befragten weiter an, dass Sie an anderen Glücksspielen teilnehmen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen signifikant.

Da es sich bei Sportwetten um ein Glücksspiel handelt, bei dem ein Verlustrisiko für die getätigten Einsätze besteht, wird die Risikobereitschaft als Einflussvariable überprüft. Es zeigt sich, auf 10-prozentigem Signifikanzniveau, ein Zusammenhang zwischen dem Risikoindex, der aus sieben summierten Items der Risk-Propensity-Scale³⁶ besteht und der Teilnahme an Sportwetten. Mit steigender Risikobereitschaft steigt die Teilnahmewahrscheinlichkeit an Sportwetten. Die Korruptionswahrnehmung des Sportes stellt die letzte überprüfte Einflussvariable dar und es zeigt sich ein im Sinne der ökonomischen Nutzentheorie erwartbares Ergebnis, da mit steigender Korruptionswahrnehmung die Wahrscheinlichkeit an Sportwetten teilzunehmen abnimmt. Ein offener sportlicher Wettbewerb ist die Grundvoraussetzung für die Teilnahme an Sportwetten, da die Gewinnwahrscheinlichkeit durch Manipulationen drastisch beeinflusst wird. Korruptierte Ligen, Sportler und Sportarten führen zu irreversiblen Reputationsverlusten der Wettmärkte und damit assoziierter Wettgeschäftsmodelle.

³⁶ Mertens & Lion, 2008.

Alter (in Jahren)	-0,084*** (0,017)
<i>Geschlecht</i>	
weiblich	Ref.
männlich	1,852*** (0,338)
<i>Persönliches Nettoeinkommen</i>	
Unter 1000 Euro	Ref.
Unter 2000 Euro	0,671+ (0,391)
Unter 3000 Euro	-0,105 (0,402)
Über 3000 Euro	0,942+ (0,513)
<i>Schulische Bildung</i>	
Mittlere Reife	Ref.
Abitur	-1,205* (0,517)
Fachhochschulreife	-0,756 (0,629)
Hauptschule	19,938 (12085,789)
Kein oder anderer Schulabschluss	-0,828 (1,777)
In einer Partnerschaft lebend (binär)	-0,017 (0,319)
Interesse am Sport (Skala)	-0,243 (0,193)
<i>Verfolgen der Sportberichterstattung</i>	
täglich	Ref.
wöchentlich	-1,081** (0,370)
monatlich und seltener	-3,369*** (0,925)
nein	-2,636*** (0,517)
Sportbezogene Ausgaben (in Euro)	0,002+ (0,001)
Teilnahme an weiterem Glücksspiel (binär)	1,003** (0,314)
Wahrgenommene Korruptionsbedrohung des Sports (Skala)	-0,537** (0,163)
Risikoindex	0,057+ (0,029)
Konstante	5,031** (1,513)
N	410
Cox & Snell R ²	0,437
Nagelkerkes Pseudo-R ²	0,583
Standardfehler der Koeffizienten in Klammern; + p < 0,10, * p < 0,05, ** p < 0,01, ***p < 0,001	

Tabelle 1: Logistische Regression zur Teilnahme an Sportwetten (AV)

Die Ergebnisse der Datenauswertung kennzeichnen den Teilnehmer an Sportwetten zusammenfassend als männlich, jung, mit mittleren bis niedrigen Bildungsstand, mittleren bis hohen persönlichen monatlichen Nettoeinkommen und sportbegeistert. Zusätzlich erhöht sich die Teilnahmewahrscheinlichkeit durch eine steigende Risikobereitschaft, der Teilnahme an anderen Glücksspielen und einer geringen Korruptionswahrnehmung des Sports.

5.2. Motive der Teilnahme an Sportwetten und das Wettverhalten der Teilnehmer

Die Teilnehmer an Sportwetten haben durchschnittlich im Alter von etwa 22 Jahren mit dem Wetten begonnen. Vor allem das Umfeld spielt für den Zugang zur Teilnahme an Sportwetten eine Rolle. Über die Hälfte der Wettenden kommt durch Freunde und Bekannte zum Sportwetten. Die Werbung verleitet etwa 31 % der Wettenden zur Teilnahme. Die Botschaften der Werbemaßnahmen vermitteln den Eindruck, dass es beim Sportwetten darum geht, die Spannung des Sportereignisses zu steigern. Die Ergebnisse zu den Motiven der Teilnahme an Sportwetten zeigen ein differenziertes Bild (Tab. 2), sodass der Geldgewinn, Unterhaltungswert und der verbundene Nervenkitzel die zentralen Anreize der Wettenden darstellen. Auf einer fünfstufigen Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft vollkommen zu“ sind die Wohltätigkeit (1,6), Chancengleichheit (2,3) sowie der Traum von einem anderen Leben (2,3) ohne hohe inhaltliche Relevanz. Die Langeweile (2,5), vor allem aber der Nervenkitzel (3,5), der Unterhaltungswert (3,8) und Geldgewinn (4,1) sind durchschnittlich als Hauptmotive der Wetteteilnahme zu bezeichnen.

Ich nehme an Sportwetten teil,	n	Mittelwert	SD	Median
weil man bei Sportwetten Geld gewinnen kann.	276	4,1	1,1	5
weil damit ein hoher Unterhaltungswert verbunden ist.	275	3,8	1,2	4
weil damit ein hoher Nervenkitzel verbunden ist.	274	3,5	1,2	4
weil die Gewinnbeträge nicht durch die eigene Erwerbstätigkeit zu erreichen sind.	277	2,4	1,5	2
weil bei Sportwetten die Langeweile vergeht.	272	2,5	1,3	2
weil man durch den Gewinn von einem anderen Leben träumen kann.	274	2,3	1,3	2
weil bei Sportwetten alle die gleichen Chancen haben.	274	2,3	1,3	2
weil meine Freunde und Bekannte das auch tun.	270	2,1	1,3	2
weil man durch die Teilnahme etwas Gutes tun kann.	272	1,6	1,0	1

Tabelle 2: Motive der Teilnahme an Sportwetten, erhoben auf einer Skala von Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft vollkommen zu“.

Die Wettenden dieser Stichprobe können als stark involviert in das Wettgeschehen charakterisiert werden, da etwa 28 % angeben „täglich“ an Sportwetten teilzunehmen, etwa 38 % „mehrmals pro Woche“ und 4 % „einmal pro Woche“, der Rest wettet eher unregelmäßig. Im Fokus der Wettaktivität stehen vor allem Wetten in der Sportart Fußball, 98 % der Wettenden platzieren hier ihre Tipps. Andere Sportarten werden von weniger als der Hälfte der Wettende zur Tippabgabe genutzt, so werden Basketball (49 %), Tennis (47 %), Eishockey (38 %), American Football (32 %) und Handball (30 %) deutlich seltener benannt und meist unregelmäßig bewettet. Die häufigste Form an Sportwetten teilzunehmen, sind die Onlinesportwetten. Über 80 % der Wettenden geben an, das Internet zur Wettteilnahme zu nutzen. Die Onlineanbieter Tipico (63 %), Bet365 (58 %) und Bwin (45 %) werden hier größtenteils genannt. Das Wettbüro ist für etwa 23 % der Zugang zum Wettmarkt, auch hier wird der Anbieter Tipico (72 %) am häufigsten benannt. Der Bedeutungsverlust des staatlichen Wettanbieters „ODDSET-Die Sportwette“³⁷ zeigt sich auch in der vorliegenden Stichprobe, da nur etwa 5 % der aktiven Wettenden diesen Anbieter auswählen.

Das Verhältnis von Live-Wetten und Wetten vor dem Ereignis zeigt, dass beide Formen wesentliche Bestandteile des Wettangebots darstellen. Die Wettenden geben durchschnittlich an, dass etwa 58 % ihrer Wetten vor dem Beginn des Ereignisses abgegeben werden und 42 % Live-Wetten sind. Die überwiegende Mehrheit der Wettenden (82 %) gibt an, dass sie sich auf die Tippabgabe vorbereiten. Dazu werden durchschnittlich 8 Stunden pro Woche investiert, um beispielsweise die Sportberichterstattung zu verfolgen oder sich mit anderen sportbegeisterten Personen auszutauschen. Auf den ersten Blick scheinen sich diese Vorbereitungen auszuzahlen, da nur etwa ein Viertel der Wettenden angibt, höhere Verluste als Gewinne zu haben (siehe Abb. 2). Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Gewinnen und Verlusten geben etwa 31 % an und etwa 41 % der Wettenden geben an mehr zu gewinnen als zu verlieren. Diesen subjektiven Einschätzungen der Befragten stehen einerseits Forschungsergebnisse entgegen, die zeigen, dass nur etwa 11 % der Befragten ihre Gewinn- und Verlustbilanz bei Glücksspielen positiv einschätzen³⁸ und bei Sportwetten ein durchschnittlicher finanzieller Verlust von etwa 29 % festgestellt werden kann³⁹. Andererseits wächst die Anzahl der Wettanbieter in den letzten Jahren beständig, sodass ein lukratives Geschäft für die Anbieter zu vermuten ist, das auf den Verlusten der Wettenden aufbaut. An dieser Stelle sollte methodisch berücksichtigt werden, dass die Bestätigung von finanziellen Verlusten eine unangenehme Situation für die Wettenden darstellt und daher der Effekt der sozialen Erwünschtheit⁴⁰ und systematische Verzerrungen diskutiert werden müssen. Verluste werden unter Spielern nicht selten als stigmatisierend und ehrabschneidend wahrgenommen, wollen diese doch als kompetente Profis und nicht als Amateure in ihrer Peer-Group wahrgenommen werden.

³⁷ Vgl. Herrmann & Rasche, 2018; Goldmedia, 2016.

³⁸ Vgl. Banz & Lang, 2018.

³⁹ Vgl. La Brie et al., 2017.

⁴⁰ Vgl. Diekmann, 2013, S.447.

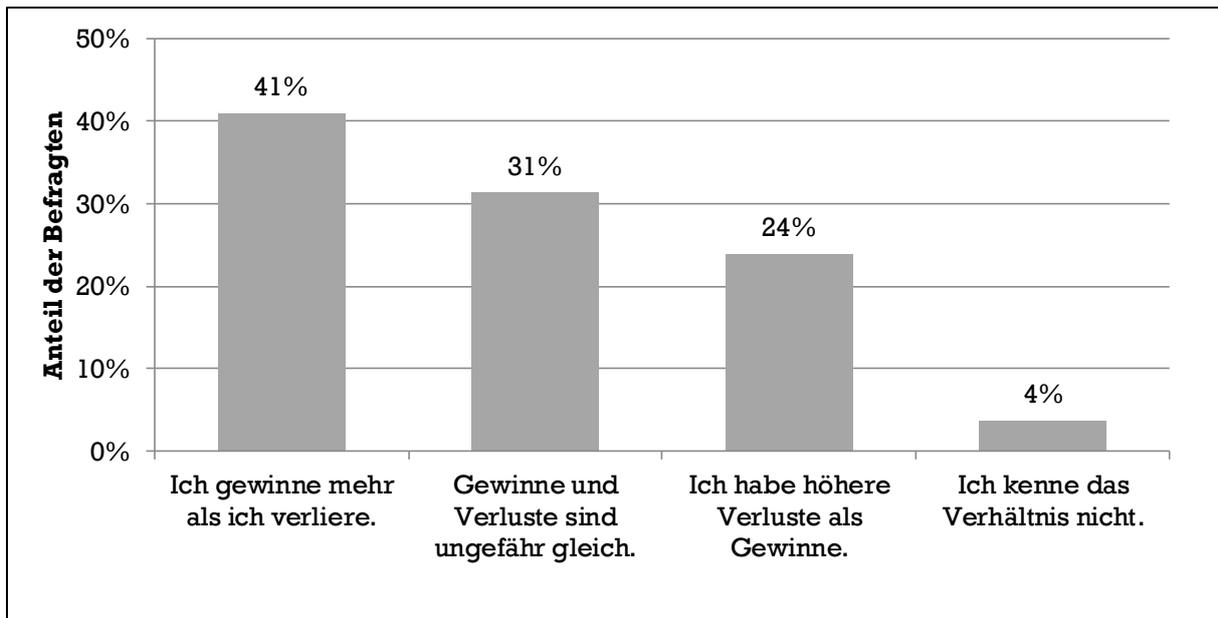


Abbildung 2: Einschätzung der Wettenden zum Verhältnis von Gewinnen und Verlusten bei der Teilnahme an Sportwetten (n = 188).

Neben der Bilanz bei Sportwetten wurden die Wettenden gebeten anzugeben, welche finanziellen Einsätze getätigt werden und wie hoch Gewinne und Verluste ausfallen (siehe Tab. 3). Es zeigt sich eine große Heterogenität innerhalb der Stichprobe: Durchschnittlich 6.572 Euro werden von den Wettenden als monatliche Einsätze angegeben, jedoch reicht die Spannweite der Einsätze von einem Euro bis hin zu 400.000 Euro monatlich, der Median liegt jedoch bei 200 Euro. Höhere Einsätze stellen aber keine Seltenheit dar, da etwa 30 % der Wettenden einen Wert von 1.000 Euro oder mehr als monatlichen Einsatz angeben. Der durchschnittliche Einsatz pro Wertschein liegt bei 65 Euro, der Median bei 10 Euro. Im Vergleich zu anderen Forschungsergebnissen zeichnet sich hier kein einheitliches Bild. Deutscher et al.⁴¹ ermitteln bei Wettenden in Großbritannien einen durchschnittlichen Wetteinsatz von 78 Pfund, LaBrie et al.⁴² sprechen in der Auswertung der Stichprobendaten von einem Median der Einsätze bei etwa 4 Euro pro Wertschein.

Die Gewinne der Wettenden liegen durchschnittlich bei 703 Euro im Monat mit einem Maximum von 25.000 Euro im Monat. Der Median liegt bei 125 Euro im Monat, jeder zehnte Wettende gibt monatliche Gewinne von über 1.000 Euro an. Die monatlichen Gewinnbeträge im Glücksspielsurvey der BZgA liegen bei einem Median von 65 Euro⁴³ und damit deutlich unter den Gewinnbeträgen der Wettenden. Bei den Wettenden, die angeben, finanzielle Verluste beim Sportwetten zu verzeichnen, liegen diese bei durchschnittlich etwa 105 Euro und einem Median von 10 Euro. In Anbetracht der durchschnittlichen Ausgaben der deutschen Haushalte für Freizeit, Unterhaltung und Kultur von etwa 252 Euro⁴⁴, sind diese finanziellen

⁴¹ Vgl. Deutscher et al., 2018.

⁴² Vgl. LaBrie et al., 2007.

⁴³ Vgl. Banz & Lang, 2018.

⁴⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2015.

Verluste durch die Teilnahme an Sportwetten im Rahmen der normalen Freizeitausgaben zu fassen.

	n	Mittelwert	SD	1. Quartil	Median	3. Quartil
Einsatz pro Monat in Euro	179	6571,83	34601,47	20	200	2500
Einsatz pro Wettschein in Euro	175	64,60	221,147	4	10	50
Höchster Einsatz in Euro	180	1095,68	4503,04	21,25	100	500
Gewinn pro Monat in Euro	130	702,51	2400,37	27,5	125	500
Höchster Gewinn in Euro	173	2188,80	5433,62	82,5	500	2000
Quote des höchsten Gewinns	158	99,23	369,77	3,3	10	40
Verluste pro Monat in Euro	53	104,91	294,73	4	10	65
Höchster Verlust in Euro	177	840,83	4329,15	20	80	500
Anzahl der Wettscheine pro Woche	125	28,61	42,934	7	15	32,5
Vorbereitungszeit pro Woche	152	8,0	11,6	1	4	10

Tabelle 3: Einsätze, Gewinne, Verluste und Vorbereitungszeit der Wettenden

5.3. Ökonomische Ansätze zur Erklärung der Teilnahme an Sportwetten

Zur Erklärung der Teilnahme an Sportwetten aufgrund von ökonomischen Motiven, stehen sich die beiden Betrachtungspole des Wettenden als Investor⁴⁵ und des Wettenden mit verzerrter Wahrnehmung der Gewinnwahrscheinlichkeiten⁴⁶ gegenüber. Die Ausschüttungsquoten⁴⁷ und Forschungsergebnisse zur Gewinn-Verlust-Bilanz der Wettenden zeigen deutlich, dass die Wettenden im Durchschnitt finanzielle Verluste erzielen⁴⁸. Beckert und Lutter⁴⁹ können für Lottospieler zeigen,

⁴⁵ Vgl. Paul & Weinbach, 2013.

⁴⁶ Vgl. Beckert & Lutter, 2007.

⁴⁷ Die Ausschüttungsquote liegt bei den privaten Sportwettenanbietern bei etwa 90 % (Mintas, 2009, S.34).

⁴⁸ Durchschnittliche Verluste der Wettenden von etwa 29 % (LaBrie et al., 2007).

⁴⁹ Vgl. Beckert & Lutter, 2007.

dass diese die Gewinnwahrscheinlichkeiten nicht überschätzen, da sie es durchschnittlich nicht für wahrscheinlich halten, einmal beim Lotto zu gewinnen. Bei den Sportwetten stellt sich dies anders dar. Die Wettenden geben einerseits mehrheitlich an, dass sie beim Wetten keine finanziellen Verluste erzielen und andererseits, dass der Gewinn beim Sportwetten nicht nur vom Glück abhängt. Auf einer fünfstufigen Skala wurden die Wettenden gefragt (siehe Tab. 4), ob Gewinnen bei Sportwetten Glück ist und es keine Möglichkeit gibt die Chancen zu erhöhen (2,1). Die Maßnahmen, die die Gewinnchancen erhöhen, sind den Aussagen der Wettenden folgend die eigene Erfahrung mit Sportwetten (4,2), eigenes Wissen über die Grundregeln des Sports (3,9), das Verfolgen der Sportberichterstattung (3,9) und die Vorbereitung der Tippabgabe durch Spiel- und Mannschaftsstatistiken (3,7). Erscheinungen wie Aberglaube und Ignoranz der Gewinnwahrscheinlichkeiten⁵⁰, scheinen der Realität zu entsprechen.

Welche der folgenden Maßnahmen erhöht Ihrer Meinung nach die Chancen, bei Sportwetten zu gewinnen?	n	Mittelwert	SD	Median
Verfolgen der Sportberichterstattung in den Medien.	173	3,9	1,1	4
Eigene Erfahrungen mit Sportwetten.	172	4,2	0,9	4
Eigenes Wissen über die Grundregeln des Sports.	169	3,9	1,1	4
Eigene sportliche Aktivität in der Sportart, auf die gewettet wird.	180	2,4	1,2	2
Gespräche mit anderen sportbegeisterten Personen.	176	3,0	1,3	3
Gewinnen ist Glück, man kann seine Chancen nicht erhöhen.	182	2,1	1,2	2
Vorbereitung durch Spiel- und Mannschaftsstatistiken.	177	3,7	1,1	4

Tabelle 4: Maßnahmen, die die Chancen erhöhen, beim Sportwetten zu gewinnen, erhoben auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft vollkommen zu“.

Ob sich diese Aspekte auf die Gewinnhöhe der Wettenden auswirken, wird anhand einer linearen Regressionsanalyse berechnet (siehe Tab. 5). Als abhängige Variable geht die Gewinnhöhe (in Euro) in das Modell mit ein. Als unabhängige Variable werden neben der Vorbereitungszeit (in Stunden) und der Erfahrung mit

⁵⁰ Vgl. Devereux, 1980, S. 686.

Sportwetten (in Jahren), die Wetthäufigkeit, die Einsatzhöhe, das persönliche monatliche Nettoeinkommen sowie die schulische Bildung in das Modell mit aufgenommen. Die Ergebnisse des ersten signifikanten Regressionsmodells zeigen, dass die Vorbereitungszeit auf die Teilnahme an Sportwetten und die Einsatzhöhe einen signifikanten Einfluss auf die Gewinnhöhe nehmen. Eine Zunahme der Vorbereitungszeit geht mit einer Zunahme der Gewinnhöhe einher, sodass sich eine erhöhte zeitliche Investition in die Tippabgabe positiv auf das Resultat auszuwirken scheint. Weiter steigt die Gewinnhöhe signifikant mit zunehmenden Einsätzen. Die Chance, mit kleinen Einsätzen große Gewinne zu erzielen, erscheint somit deutlich geringer als bei anderen Glücksspielen. Die Häufigkeit der Wetteteilnahme steht in keinem signifikanten Zusammenhang mit der Gewinnhöhe. Die Modellgüte ist hoch, da durch die drei einbezogenen Variablen mehr als ein Drittel der Varianz in der Variablen „Gewinnhöhe“ erklärt werden kann (Korrigiertes $R^2 = 0,358$).

Die Hinzunahme weiterer Variablen in Modell Nummer zwei erhöht die Güte des Modells, sodass etwa 41 % der Streuung in der Gewinnhöhe erklärt werden können. In Bezug auf die Erfahrung mit Sportwetten und die schulische Bildung der Wettenden zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge mit der monatlichen Gewinnhöhe. Der Einfluss der Einsatzhöhe und der Vorbereitungszeit bleibt weiterhin signifikant. Es scheint für einen Gewinn bei Sportwetten nicht die absolute Dauer der Teilnahme an Sportwetten bzw. das langfristige Wissen entscheidend zu sein, sondern das kurzfristige Wissen um die aktuellen Geschehnisse rund um das bewettete Sportereignis bzw. Sportart, Mannschaft oder Athletin und Athlet. Abschließend beeinflusst das persönliche monatliche Nettoeinkommen der Wettenden die Höhe der Gewinne signifikant. Im Vergleich zur Referenzkategorie „unter 1.000 Euro“ sind die angegebenen Gewinne von Wettenden mit einem persönlichen Nettoeinkommen von „über 3.000 Euro“ signifikant höher, auch unter Kontrolle der Einsatzhöhe.

	Modell 1	Modell 2
Vorbereitungszeit (in Stunden)	50,751*** (8,397)	43,098*** (8,750)
Einsatzhöhe (in Euro)	0,029** (0,010)	0,027** (0,011)
Wetthäufigkeit	Keine Effekte	Keine Effekte
Erfahrung mit Sportwetten (in Jahren)		0,423 (11,348)
Persönliches Nettoeinkommen		Ref.
Unter 1000 Euro		50,964 (203,793)
Unter 2000 Euro		191,855 (217,571)
Unter 3000 Euro		903,814** (275,763)
Über 3000 Euro		
Schulische Bildung	Keine Effekte	Keine Effekte
Konstante	84,966 (164,590)	-55,611 (284,893)
N	94	94
R ²	0,399	0,496
Korrigiertes R ²	0,358	0,407
Standardfehler der Koeffizienten in Klammern; + p < 0,10, * p < 0,05, ** p < 0,01, ***p < 0,001		

Tabelle 5: Maßnahmen, die die Chancen erhöhen, beim Sportwetten zu gewinnen.

Zusammenfassend ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Vorbereitungszeit, Einsatzhöhe und persönlichem Nettoeinkommen und der Gewinnhöhe bei Sportwetten. In Anbetracht des starken Einflusses der Vorbereitungszeit auf die Gewinnhöhe sollten mögliche Opportunitätskosten mit in die Überlegung einbezogen werden. Die Vorbereitungszeit muss dazu in Relation zur tatsächlich verfügbaren Zeit gesehen werden. Dazu wird angenommen, dass Berufstätige über geringere zeitliche Ressourcen verfügen und diese mit steigendem Einkommen weiter sinken. Es zeigt sich in der Stichprobe kein Zusammenhang zwischen dem persönlichen Einkommen und der Vorbereitungszeit. Darüber hinaus unterscheiden sich die Erwerbstätigen nicht in der Dauer der Vorbereitungszeit zu anderen Gruppen.

Die getätigten Investitionen, in diesem Fall Geld, Wissen und Zeit, scheinen einen monetären Nutzen mit sich zu bringen und könnten daher als rationale Entscheidung beurteilt werden. Zudem zeigen die Wettenden ein geringes Maß an Irrationalität in Bezug auf die Verluste, da sie durchschnittlich zustimmen, dass nicht versucht wird, Verluste mit der nächsten Wette wieder auszugleichen und sie damit mental abgeschrieben werden⁵¹.

⁵¹ Vgl. Beckert & Lutter, 2007.

6. Diskussion und Fazit

Die Wettenden dieser Untersuchung geben durchschnittlich an, dass sie bei der Teilnahme an Sportwetten keine finanziellen Verluste erzielen und es Möglichkeiten gibt, die Gewinnchancen bei Sportwetten zu erhöhen. Zudem zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Vorbereitungszeit und dem monatlichen Gewinn. Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch mit den Ausschüttungsquoten der Sportwettenanbieter und den aktuellen Forschungsergebnissen zur Gewinn-Verlust-Bilanz der Teilnehmer an Glücksspielen bzw. Sportwetten. Sollten sich die Angaben der Wettenden bestätigen und sich vorhandenes wettenspezifisches Humankapital positiv auf die Gewinnwahrscheinlichkeit auswirken, kann die Teilnahme an Sportwetten und die zeitliche Investition in die Vorbereitung als geplante und rationale Investition aufgefasst werden.

Aufgrund der Stichprobengewinnung und des Stichprobenumfangs sowie der subjektiven Einschätzung der Wettenden in Bezug auf ihre Einsätze, Gewinne und Verluste müssen die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden. Es ist jedoch vorstellbar, dass ein Teil der Wettenden aufgrund von kurzfristig erworbenen wettenspezifischen Humankapitals Gewinne bei Sportwetten erzielt und somit beispielsweise Personen ähneln, die mit Wertpapieren oder anderen kurzfristigen Finanzprodukten handeln. Für die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer an Sportwetten wird dennoch gelten, dass die Gewinnwahrscheinlichkeiten überschätzt werden, finanzielle Verluste entstehen und nicht von einem rationalen Investor ausgegangen werden kann, wenn man deren Interesse auf das Ökonomische reduziert. Zielt die Teilnahme an Sportwetten auf eine reine Freizeitbeschäftigung ab, so stellen die Einsätze ein Entgelt dar, das gezahlt wird, um die Leistung zu erhalten, ohne eine Rendite zu erwarten.

Jedoch lässt sich konstatieren, dass Wissen, Sachverstand und Kompetenz in ihrer Funktion als Invisible Assets des Wettendenden hohen Einfluss auf den Wetterfolg haben können. Im Gegensatz zu Lotterie zeichnen sich Sportwetten durch eine höhere voluntaristische Komponente im Sinne einer legalen Beeinflussbarkeit des Erfolgs aus, der eben nicht nur von Glück und Zufall abhängt. Vielmehr mag der Reiz der Wette – vergleichbar mit dem Poker-Spiel – in der Kompetenzrendite des Spielers liegen, der veredeltes Humankapital zum Gegenstand eines optimierten Entscheidungsverhaltens macht. Professionelle Spieler können auf eine langjährige Erfahrungstrajektorie rekurren, die sie zu besseren Entscheidungen befähigt.

Zu den Autoren:**Konstantin Herrmann**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lehrstuhls für Management, Professional Services und Sportökonomie, Universität Potsdam

E-Mail: konstantin.herrmann@uni-potsdam.de

**Dr. Freya Gassmann**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Lehrstuhl Sportökonomie und Sportsoziologie, Universität des Saarlandes

E-Mail: f.gassmann@mx.uni-saarland.de

**Prof. Dr. Eike Emrich**

Inhaber des Lehrstuhls Sportökonomie und Sportsoziologie
Universität des Saarlandes

E-Mail: e.emrich@mx.uni-saarland.de

**Prof. Dr. Christoph Rasche**

Inhaber des Lehrstuhls für Management, Professional Services und Sportökonomie
Universität Potsdam

E-Mail: christoph.rasche@uni-potsdam.de

Literatur

- Banz, M. & Lang, P. (2018). *Glücksspielverhalten und Glücksspielsucht in Deutschland. Ergebnisse des Surveys 2017 und Trends (BZgÄ-Forschungsbericht)* Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Beckert, J. & Lutter, M. (2007). Wer spielt, hat schon verloren? *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 59 (2), 240-270. doi: 10.1007/s11577-007-0028-8.
- Bloch, H. A. (1951). The Sociology of Gambling. *American Journal of Sociology*, 57 (3), 215-221. doi: 10.1086/220938.
- Conlisk, J. (1993). The Utility of Gambling. *Journal of Risk and Uncertainty*, 6 (3), 255-275.
- D'Astous, A. & Di Gaspero, M. (2013). Explaining the performance of online sports bettors. *International Gambling Studies*, 13 (3), 371-387. doi: 10.1080/14459795.2013.826709.
- Daumann, F., Römmelt, B. & Heinze, R. (2011). Forschungsreport - Der Markt für Sportwetten in Deutschland aus Bevölkerungsperspektive. *Sciamus - Sport und Management* (3), 28-31.
- Deutscher, C., Ötting, M., Schneemann, S. & Scholten, H. (2018). The Demand for English Premier League Soccer Betting. *Journal of Sports Economics*, 27, 152700251879480. doi: 10.1177/1527002518794803.
- Devereux, E. C. (1980). *Gambling and the social structure. Dissertation in sociology*, Harvard, 1949: Arno Press.
- Die Länder der Bundesrepublik Deutschland. (2012). *Erster Glücksspieländerungsstaatsvertrag. Erster GlüÄndStV*. Die Länder der Bundesrepublik Deutschland.
- DiCicco-Bloom, B. & Romer, D. (2010). Poker, Sports Betting, and Less Popular Alternatives. *Youth & Society*, 44 (1), 141-170. doi: 10.1177/0044118X10396641.
- Diekmann, A. (2013). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, 55678, Orig.-Ausg., vollst. überarb. und erw. Neuausg. 2007, 7. Aufl., [28. Aufl. der Gesamtausg.]. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Elias, N. & Dunning, E. (2003). *Sport und Spannung im Prozeß der Zivilisation* (Gesammelte Schriften, ; 7). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Emrich, E., Gassmann, F., Pierdzioch, C., Kalb, A. & Herrmann, K. (2015). Standardisierte Online-Befragung der Bevölkerung zum sportbezogenen Wettverhalten. In E. Emrich, C. Pierdzioch & W. Pitsch (Hrsg.), *Falsches Spiel im Sport. Analysen zu*

Wettbewerbsverzerrungen (Schriften des Europäischen Instituts für Sozioökonomie e.V, 10, S. 202-218). Saarbrücken: universaar.

Frey, J. H. (1984). Gambling: A Sociological Review. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 474 (1), 107-121. doi: 10.1177/0002716284474001010.

Frey, B. S. (1990). *Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete*. München: F. Vahlen.

Friedman, M. & Savage, L. J. (1948). The Utility Analysis of Choices Involving Risk. *Journal of Political Economy*, 56 (4), 279-304. doi: 10.1086/256692.

Gassmann, F., Emrich, E. & Pierdzioch, C. (2015). Who bets on sports? Some further empirical evidence using German data. *International Review for the Sociology of Sport*, 52 (4), 391-410. doi: 10.1177/1012690215597650.

Groß, J., Gassmann, F., Herrmann, K. & Emrich, E. (2019). Law und Economics der Sportwettenregulierung in Deutschland. Wiederkehrendes Scheitern oder der Versuch des Festhaltens am Monopol? In J. Koenigstorfer (Hrsg.), *Tagungsband zum Arbeitskreis Sportökonomie* (S. 117-138). Schorndorf: Hofmann.

Goldmedia. (2016). *Studie Glücksspielmarkt Deutschland 2016*. Verfügbar unter https://www.goldmedia.com/?1630&tx_goldmediashop_products%5bproduct%5d=68&tx_goldmediashop_products%5baction%5d=show&tx_goldmediashop_products%5bcontroller%5d=Product&no_cache=1 [06. Januar 2018]

Haß, W. & Lang, P. (2016). *Glücksspielverhalten und Glücksspielsucht in Deutschland. Ergebnisse des Surveys 2015 und Trends*. (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Hrsg.). Köln: Forschungsbericht der BZgA.

Hayer, T. & Meyer, G. (2003). Das Suchtpotenzial von Sportwetten. *SUCHT*, 49 (4), 212-220. doi: 10.1024/suc.2003.49.4.212.

Herrmann, K. & Rasche, C. (2018). Globalisierung der Wettmärkte im Kontext der Digitalisierung. Geschäftsmodelle, Regulierungen und Auswirkungen auf den Sport. *Sciamus - Sport und Management*, 9 (1), 118-132.

Herrmann, K. (o.J.). Sportwetten – Im Spannungsfeld zwischen Illusion, Risiko und Rationalität. *Dissertation*. Universität des Saarlandes. (in Begutachtung)

Knight, F. H. (1965). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Harper Torchbooks.

LaBrie, R. A., LaPlante, D. A., Nelson, S. E., Schumann, A. & Shaffer, H. J. (2007). Assessing the playing field: a prospective longitudinal study of internet sports gambling behavior. *Journal of gambling studies*, 23 (3), 347-362. doi: 10.1007/s10899-007-9067-3.

-
- Meertens, R. M. & Lion, R. (2008). Measuring an Individual's Tendency to Take Risks. The Risk Propensity Scale. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (6), 1506-1520. doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00357.x.
- Mercier, J., Sévigny, S., Jacques, C., Goulet, A., Cantinotti, M., & Giroux, I. (2018). Sports bettors: a systematic review. *Journal of Gambling Issues*, (38).
- Mintas, L. (2009). *Glücksspiele im Internet. Insbesondere Sportwetten mit festen Gewinnquoten (Oddset-Wetten) unter strafrechtlichen, verwaltungsrechtlichen und europarechtlichen Gesichtspunkten* (Schriften zum Strafrecht, Band 204, 1. Auflage). Dissertationsschrift. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Paul, R. J. & Weinbach, A. P. (2013). Baseball: A Poor Substitute for Football—More Evidence of Sports Gambling as Consumption. *Journal of Sports Economics*, 14 (2), 115-132. doi: 10.1177/1527002511417630.
- Samuelson, P. A. (1952). Probability, Utility, and the Independence Axiom. *Econometrica*, 20 (4), 670-678. doi: 10.2307/1907649.
- Statistisches Bundesamt. (2015). *Private Konsumausgaben (Lebenshaltungskosten) - Deutschland*. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Konsumausgaben-Lebenshaltungskosten/_inhalt.html [21. Mai 2019].
- Wicker, P. & Soebbing, B. P. (2012). Examining Participation in sports betting in germany. *The Journal of Gambling Business and Economics*, 6 (3), 17-33.
- Zola, I. K. (1963). Observations on Gambling in a Lower-Class Setting. *Social Problems*, 10 (4), 353-361. doi: 10.2307/799206.

Michael Drewes & Luca Rebeggiani

Die European Super League im Fußball - Mögliche Szenarien aus sport- und wettbe- werbsökonomischer Sicht

Abstract

Im November 2018 berichteten Medien erneut über Pläne der europäischen Fußball-Topclubs, eine unabhängige „Eliteliga“ (häufig European Super League oder ESL genannt) gründen zu wollen. Mit der damit neu aufgeflammten Diskussion um die ESL sind verschiedene sportökonomische Fragestellungen verbunden. Dieser Beitrag soll zunächst beleuchten, dass die Überlegungen zur Gründung einer ESL aus sportökonomischer Sicht nicht überraschen können, sondern sich dieser Trend für die Ligenorganisation in Europa schon lange abzeichnet. In einem zweiten Teil werden verschiedenen Szenarien vorgestellt, die als mögliche Varianten der ESL für den europäischen Fußball gegenwärtig diskutiert werden. In der anschließenden Analyse der Ergebnisse wird gezeigt, dass keines dieser Szenarien eine dauerhafte Lösung für die sport- und wettbewerbsökonomischen Probleme, vor denen der europäische Fußball steht, darstellt. Dieser Annahme folgend werden weitere Lösungsmöglichkeiten für die Organisation des europäischen Ligenfußballs vorgeschlagen.

1. Einleitung

Im November 2018 berichtete „Der Spiegel“ unter der Titelstory „Der Verrat“ über Pläne der europäischen Topclubs im Fußball, eine unabhängige „Eliteliga“ zu gründen.¹ Beteiligt an dieser European Super League (ESL) wären elf Klubs aus den fünf großen europäischen Ligen: Arsenal London, FC Chelsea, FC Liverpool, Manchester United und Manchester City aus der englischen Premier League, Real Madrid und der CF Barcelona aus der spanischen Primera División, AC Mailand und Juventus Turin aus der italienischen Serie A sowie aus Frankreich Paris St. Germain und aus der deutschen Bundesliga der FC Bayern München. In dieser Liga dürften anfänglich als Gäste Atlético Madrid aus Spanien, BV Borussia Dortmund aus Deutschland, Olympique Marseille aus Frankreich, der AS Monaco sowie aus Italien Inter Mailand teilnehmen, so dass die ESL zunächst aus 16 Klubs bestünde. Eventuell soll unterhalb dieser Super League eine zweite Liga implementiert werden.

In diesem Aufsatz soll zunächst gezeigt werden, dass diese Überlegungen der Topclubs aus sportökonomischer Sicht und vor dem Hintergrund der aktuellen Situation in den nationalen und internationalen Wettbewerben nicht überraschen können. Vielen Topclubs sind ihren nationalen Ligen sportlich entwachsen und suchen nun nach besseren Einnahmemöglichkeiten. Damit einhergehend ist die Competi-

¹ Vgl. Buschmann e.a. 2018, S. 88ff.

tive Balance in den nationalen Ligen zumindest in Bezug auf den Titelgewinn eingeschränkt. Anschließend wird der Frage nachgegangen, welche verschiedenen Szenarien in Folge dieser aktuellen Diskussion über die Bildung einer ESL möglich sind. Für die ökonomische Einordnung der denkbaren Szenarien werden Anleihen aus der Sport- und Wettbewerbsökonomie genommen. Anschließend soll ein Ausblick gegeben werden, welche Lösungen für den professionellen europäischen Fußball anbieten könnten.

2. Stand der Forschung und Literaturüberblick

Die möglicherweise bevorstehende Gründung einer ESL hat unter zwei Aspekten grundsätzliche sportökonomische Bedeutung: Zum einen würde die ESL einen Fall einer sogenannten Breakaway League darstellen. Diese Breakaway Leagues, wie sie z.B. die englische Premier League darstellt, werden in der sportökonomischen Literatur gesondert diskutiert.² Zum anderen spielt das Thema Competitive Balance eine Rolle, da diese sowohl eine Rolle als Ursache einer Breakaway League spielen kann, als auch das je nach Ausgestaltung die Competitive Balance unterschiedlich beeinflusst werden wird.

Das Thema Competitive Balance gehört zu den meistuntersuchten in der Sportökonomie, wahrscheinlich aufgrund der US-amerikanischen Ursprünge der Disziplin. Bereits in der ersten sportökonomischen Publikation³ wurde auf die Wichtigkeit der Ausgeglichenheit der Baseball-Liga hingewiesen. Während aber im „erlebnisorientierten“ US-Sport dem Thema Ausgeglichenheit aufgrund der als unbedingt notwendig erachteten Spannung stets eine hohe Bedeutung beigemessen wurde, wurde in der Forschung später mehrfach auf die Tatsache hingewiesen, dass europäische Fans in diesem Punkt womöglich andere Präferenzen besitzen könnten. Wie auch in diesem Beitrag mehrfach thematisiert, möchten europäische Fans vor allem ihr Lieblingsteam gewinnen sehen und weniger ein spannendes Event konsumieren, so dass die Verbindung zwischen Competitive Balance und Zuschauerinteresse in Europa sich empirisch als nicht so eindeutig erwiesen hat.⁴

Insgesamt lässt sich die Forschung zum Thema Competitive Balance in zwei Stränge unterteilen:⁵ Erstens die (theoretische oder empirische) Untersuchung der Entwicklung der Competitive Balance über die Zeit in bestimmten Ligen und die Folgen bspw. bestimmter regulatorischer Eingriffe.⁶ Zweitens die Untersuchung der Auswirkungen bestimmter Entwicklungen der Competitive Balance auf das Fanverhalten, insb. auf die Zuschauernachfrage.⁷ Der vorliegende Beitrag ist dem ersten Strang zuzuordnen, auch wenn durchaus auch Überlegungen zu den Auswirkungen

² Vgl. bspw. Dobson/Goddard, 2001.

³ Vgl. Rottenberg, 1956, S. 246.

⁴ Vgl. ausführlich Cox, 2012.

⁵ Vgl. Gomez-Gonzalez et al, 2018.

⁶ Vgl. u.a. Depken, 1999; Fort, 2006; Villar/Rodriguez, 2007.

⁷ Vgl. u.a. Forrest et al., 2005; Buraimo/Simmons, 2008; Pawlowski/Anders 2012.

einer European Super League auf die Fannachfrage skizziert werden sollen. Während bei diesen Überlegungen meist die Competitive Balance als Mittel zur Generierung von Zuschauernachfrage verstanden wird, kann die Competitive Balance durchaus auch als Selbstzweck angesehen werden, welcher zu einem sportlichen Wettkampf mit theoretischen Chancen auf Erfolg für alle Wettkampfteilnehmer dazugehört.

Der Begriff „Breakaway League“ als Ligenabspaltung „von oben“ aufgrund wirtschaftlicher (und nicht geographischer oder politischer) Überlegungen fand Eingang in die Sportökonomie besonders mit der Gründung der englischen Premier League im Jahr 1992.⁸ Die spezielle Option der Gründung einer European Super League wurde recht prominent 1999 von Hoehn/Szymanski in die Diskussion eingebracht, später z.B. von Solberg/Gratton (2004), aber auch Vrooman (2007) vertieft. Drewes/Rebeggiani (2019) analysieren die Möglichkeit der Gründung einer supranationalen Liga für die Benelux-Länder. Follert (2019) und Follert/Emrich (2019) skizzieren mögliche Auswirkungen der Einführung einer solcher European Super League.

3. Ausgangssituation

Die vom Spiegel als „brisant“ dargestellten Pläne zur Gründung einer Super League sind wenig überraschend und auch nicht neu. In der Tat wurde schon vor gut zwanzig Jahren von Ökonomen diese Entwicklung als wahrscheinlich eingeschätzt.⁹ Seit Jahren werden die fünf großen nationalen Ligen in Europa durch wenige bzw. einzelne Klubs dominiert, besonders die spanische, italienische und die deutsche oberste Spielklasse, aber auch die französische Ligue 1 (vgl. Tabelle 1).

Primera División	Premier League	Serie A	Bundesliga	Ligue 1
7x CF Barcelona	4x Manchester City	8x Juventus Turin	8x FC Bayern München	6x Paris St. Germain
2x Real Madrid	3x FC Chelsea	1x Inter Mailand	2x BV Borussia Dortmund	1x AS Monaco
1x Atlético Madrid	2x Manchester United	1x AC Mailand		1x HSC Montpellier
	1x Leicester City			1x OSC Lille
				1x Olympique Marseille

Tabelle 1: Meisterschaftsverteilung in nationalen europäischen Ligen 2010 - 2019 (eigene Darstellung)

⁸ Vgl. bspw. Dobson/Goddard, 2001; Szymanski, 2006.

⁹ Vgl. Hoehn/Szymanski, 1999.

Es zeigt sich insgesamt eine zunehmende Berechenbarkeit des sportlichen Ausgangs und abnehmende Competitive Balance in den nationalen Ligen. Dieser Befund findet sich vielfach in der Literatur und ist robust gegenüber der Anwendung unterschiedlicher Methodologien.¹⁰ Hier soll in Ergänzung zur reinen Betrachtung der Meisterschaften eine deskriptive Analyse für die letzten Saisons der obersten Spielklassen der vier größten Ligen Aufschluss darüber geben, ob sich der Trend zuletzt umgekehrt haben könnte. Anhand der Konzentrationsrate (*concentration ratio*) für die ersten vier Ligaplatzierungen (C4ICB) soll die Entwicklung der Competitive Balance für die letzten 10 Spielzeiten in den vier europäischen Top-Ligen dargestellt werden. Die Konzentrationsrate ist hier wie folgt definiert:

$$C4ICB = \left(\frac{CR_4}{\frac{4}{N}} \right) \times 100$$

Wobei gilt:

$$CR_4 = \frac{\text{Gesamtpunktzahl der vier besten Mannschaften}}{\text{Gesamtpunktzahl aller Mannschaften}}$$

Und N die Gesamtanzahl der Mannschaften in der Liga bezeichnet.

Der Verlauf, der sich in Abbildung 1 offenbart, zeigt, dass in allen europäischen Top-Ligen bis auf Deutschland die Competitive Balance, gemessen am C4ICB, gesunken ist, wobei der Unterschied in Italien am deutlichsten ist (Anstieg des C4ICB um fast 16 Punkten). Die Abbildung zeigt auch, dass natürlich jährliche Schwankungen vorkommen. So war die Saison 2015/16 in der Premier League durch den Meisterschaftsgewinn des Außenseiters Leicester City gekennzeichnet, was mit einer eher ausgeglichenen Saison einherging. In der Bundesliga fiel die Konzentration in der letzten betrachteten Saison 2017/18 eher niedrig aus, aber bis dahin war die C4ICB im Vergleich zum Beginn der Zeitreihe gestiegen.

¹⁰ Vgl. Literatur in Kapitel 2; Gerhards et al. 2014; Pawlowski et al., 2010.

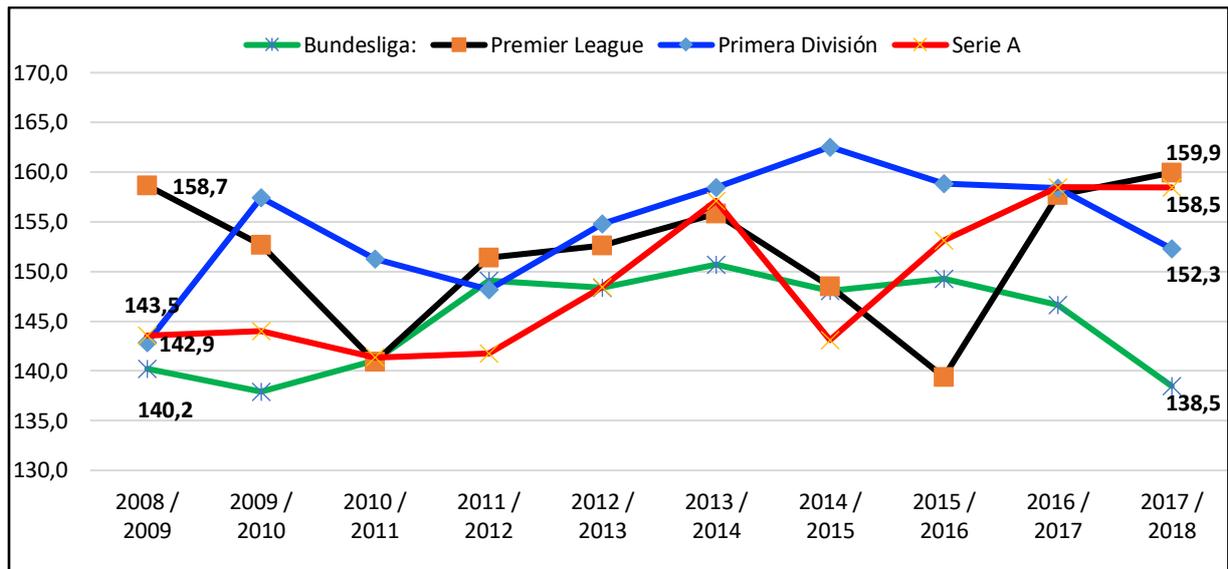


Abbildung 1: Die Entwicklung des C4ICB in den letzten 10 Saisons für die vier europäischen Top-Ligen
Daten: Kicker

Auch die Wettbewerbe auf europäischer Ebene werden durch einige wenige Klubs aus den großen Ligen, besonders aus Spanien, dominiert (vgl. Tabelle 2). Wie in Drewes/Rebeggiani (2019) ausführlich diskutiert, stellt dies eine schärfere Wende dar, als es zunächst erscheinen mag. Bis Anfang der 1990er Jahre war es noch möglich, dass selbst Klubs aus kleineren Nationen wie Rumänien oder Schweden um die Europapokalsiege mitspielten. Heute haben selbst Traditionsklubs aus Fußballnationen wie Belgien oder den Niederlanden kaum eine Chance auf europäische Titel. Diese besonders erfolgreichen, und den heimischen Ligakonkurrenten oftmals finanziell enteiltenden europäischen Spitzenklubs sind es dann, die an Plänen zur Gründung einer European Super League arbeiten.

Club	Titel in der UEFA Champions League 2010 - 2019
Real Madrid	Vier Titel
CF Barcelona	Zwei Titel
FC Liverpool	Ein Titel
Inter Mailand	Ein Titel
FC Bayern München	Ein Titel
FC Chelsea	Ein Titel

Tabelle 2: Titelgewinne in der UEFA Champions League 2010 - 2019 (eigene Darstellung)

Es spricht derzeit wenig dafür, dass in den kommenden Jahren die derzeit dominierenden Klubs auf nationaler oder auf europäischer Ebene von anderen Klubs abgelöst werden könnten.¹¹ Wahrscheinlicher ist es, dass die Konzentration des sportlichen Erfolges aufgrund des finanziellen Wettbewerbsvorsprungs der Topklubs bei starker finanzieller Bedeutung der internationalen Wettbewerbe eher noch zunimmt. Aus sportökonomischer Sicht widerspricht die starke Dominanz einiger weniger Topklubs der „Uncertainty of Outcome“-Hypothese.¹² Diese Hypothese besagt, dass das Interesse der Zuschauer nachlässt, wenn die Ergebnisse des sportlichen Wettkampfes weniger unsicher werden, was sich auf einzelne Spiele, die Meisterschaft oder längerfristige Dominanz beziehen kann.¹³ Vor dem Hintergrund der „Uncertainty of Outcome“-Hypothese stellt die Dominanz weniger Klubs insbesondere die nationalen Ligen vor kaum lösbaren Herausforderungen.¹⁴ In den meisten Spielzeiten geht es in Deutschland und Italien vor allem darum, wer den Abstieg vermeiden kann und wer den zweiten Tabellenplatz in der Abschlusstabelle belegt, da die Meisterschaft mit großer Wahrscheinlichkeit an den FC Bayern München bzw. an Juventus Turin geht, welche ihren Ligen sportlich entwachsen sind.

Selbst unter Berücksichtigung der beschriebenen Andersartigkeit europäischer Fans hat mittlerweile die Competitive Balance national wie europäisch einen derartigen Tiefpunkt erreicht, dass zumindest von einer ernsthaften Funktionsstörung gesprochen werden muss: In einem Wettbewerb sollte zumindest theoretisch jeder Teilnehmer eine Gewinnchance besitzen. Im europäischen Fußball und den nationalen Ligen kann davon kaum die Rede sein, schon allein aufgrund der Tatsache, dass die finanzielle Ausstattung der Klubs national und europäisch extrem divergiert, so dass Teams gegeneinander auftreten, deren Kaderkosten sich um den Faktor 10 und mehr unterscheiden können.

Diese Dominanz einzelner Klubs, zusammen mit den erwarteten besseren weltweiten Vermarktungsmöglichkeiten in einer Superliga, führt dazu, dass die Überlegungen der Topklubs wenig überraschend als vielmehr erwartbar waren.

¹¹ Einen Sonderfall stellten in der jüngeren Vergangenheit Vereine wie RB Leipzig oder die TSG Hoffenheim dar, bei denen finanzkräftige Investoren „von außen“ ausreichend Finanzmittel zur Verfügung stellten. Diese Klubs waren tatsächlich in der Lage, vom Amateurbereich zu starten und zumindest national zu den erfolgreichsten aufzuschließen. Diese Sonderfälle sind allerdings im europäischen Fußball gerade bei Fans sehr umstritten (Bresemann/Duttler, 2017) und berühren den Argumentationskern dieses Papers nicht, da auch bei ihnen der Erfolg auf einer guten finanziellen Basis beruht und diese Basis nicht „endogen“ im Sportbetrieb, sondern „exogen“ durch Investoren generiert wurde.

¹² Vgl. Neale, 1964.

¹³ Vgl. bspw. Szymanski, 2003.

¹⁴ Vgl. Pawlowski/Anders, 2012.

4. Ökonomik der Breakaway League

Die Gründung einer European Super League entspräche einer Abspaltung „von oben“, ähnlich der englischen Premier League, die 1992 ins Leben gerufen wurde, insbesondere mit dem Ziel, die Marketing- und TV-Erlöse zu steigern. Derartige Neugründungen von Ligen, die nicht einer regionalen Abspaltung entstammen oder als rivalisierende Ligen konzipiert sind, werden gewöhnlich als Breakaway Ligen bezeichnet. Die Gründung einer Breakaway League ist aus ökonomischer Sicht besonders interessant, da Gründe für ihre Errichtung in der Regel rein wirtschaftlicher Natur sind und ihr Erfolg daher gut ökonomisch analysiert werden kann.

Die Ziele, die bei der Errichtung einer Breakaway League anvisiert werden, sind zuallererst die bessere Vermarktbarkeit, die man sich durch das höherwertige Produkt verspricht und die daher zu einer Erhöhung der Profite beitragen soll. Dieses Produkt „Breakaway League“ ist auch deswegen höherwertig, weil es im Falle einer Anlehnung an das geschlossene US-amerikanische Modell durch eine höhere Competitive Balance innerhalb der Liga und also mehr Spannung gekennzeichnet sein soll. Dies würde selbst im Falle eines offenen Modells zumindest teilweise gelten (siehe Kapitel 5), weil die neue Liga wenigstens zu Beginn nur aus eingeladenen, sportlich erfolgreichen Klubs bestünde. Sollte die Breakaway League gänzlich nach dem geschlossenen amerikanischen Modell konzipiert werden, so würden die Teilnehmer auch von einer Reduktion des sportlichen Risikos durch die Abschaffung der Abstiegsmöglichkeit finanziell profitieren.

Die ökonomische Rationalität der Gründung einer Breakaway League ist allerdings nur dann gegeben, wenn die Einnahmen aus der neuen Spielklasse die wegfallenden Erlöse übersteigen. Diese wären im Falle der European Super League, je nach Modell, die Einnahmen aus den Europacups und den nationalen Wettbewerben. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass auch mit deutlich weniger regionalen Derbys gerechnet werden muss, die meistens stattliche Einnahmequellen hinsichtlich der Stadionbesucher und Pay-TV-Zuschauer darstellen und langfristig eine wichtige imagebildende Funktion für die Klubs innehaben.¹⁵ Ebenfalls unklar ist die Zuschauerreaktion, wenn statt der üblichen Auswärtsfahrten zu nationalen Konkurrenten fast nur europaweite Reisen anstehen, die, für die Optimierung der TV-Übertragungszeiten, auch noch abends anstehen. Die Fanproteste der letzten Jahre gegen die Zersplitterung der Anstoßzeiten lassen erahnen, dass die Fanpräferenzen damit eher nicht getroffen werden.

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der praktischen Ausgestaltung der Breakaway League: Zum einen ist die Auswahl der teilnehmenden Klubs ex ante unbestimmt (Wieviele? Welche?) und stellt auch in ökonomischer Hinsicht eine der entscheidenden Parametersetzungen dar, weil gerade das möglichst erlesene und homogene Starterfeld die größten Versprechungen enthält, andererseits aber

¹⁵ Vgl. Solberg/Gratton, 2004, S. 76.

auch Potential für die Gründung einer rivalisierenden Liga schaffen kann. Weiterhin sind viele Fragen der Governance zu klären und stellten in der Vergangenheit eine der Hauptbremsen für die Realisierung derartiger Pläne dar: Welche Abstimmungsprinzipien gelten in der neuen Liga? (Einstimmigkeit? Einfache Mehrheit?) Wie sieht die Verteilung der Einnahmen aus? Da solche Fragen von mehreren sehr „selbstbewussten“ Klubs als Gründungsmitglieder der Liga plötzlich in Eigenregie geklärt werden müssen, sind Interessenkonflikte vorprogrammiert, zumal ein echtes Vorbild, das wegweisend sein könnte, zumindest in Europa fehlt: Die Premier League fungiert in vielerlei Hinsicht einfach als höchste englische Spielklasse, mit normalem Auf- und Abstieg.

Weitere Probleme, die weiter unten ausführlicher besprochen werden, betreffen die finanzielle und sportliche Schwächung der nationalen Wettbewerbe sowie den unklaren Status, den dann die europäischen Wettbewerbe erhalten würden. Dies hätte zumindest zu Folge, dass etwaige Pläne zur Gründung einer Breakaway League sowohl von den nationalen als auch von den internationalen Fußballverbänden voraussichtlich nicht mit Wohlwollen betrachtet werden würden. Erwartet werden kann, dass die Fußballverbände versuchen, Sanktionen zu verhängen, z.B. in der Form, dass die in der Breakaway League tätigen Profis für Nationalmannschaftswettbewerbe gesperrt werden. Die Wirksamkeit derartiger Sanktionen muss sich dann aber erweisen und hängt von der konkreten Machtverteilung ab.

Zusammenfassend gilt es daher festzustellen, dass all diese Governance-Probleme sowie die Stellung innerhalb des verbandsrechtlichen Gefüges ex ante zufriedenstellend geklärt werden müssen, soll die Neugründung aus ökonomischer Sicht erfolgreich werden. Was die erhofften Einnahmesteigerungen angeht, so müssen ja die größeren Potentiale aufgrund der höherwertigen Liga mit stärkeren Teams und mehr Competitive Balance den Wegfall all der Wettbewerbe (inkl. Lokalderbys) übersteigen, an denen die Klubs nicht mehr teilnehmen würden. Eine Quantifizierung dieser beiden Größen ist naturgemäß schwierig, da bislang Erfahrungswerte fehlen und es theoretisch eine Vielzahl von Modellen einer Super League gäbe (Kapitel 5). Hoehn/Szymanski (1999) empfehlen die Gründung einer großen European Super League mit mindestens 60 Teams. Solberg/Gratton (2004) zeigen anhand einer einfachen Simulation, dass die ökonomische Rationalität nur für Teilnehmer aus kleineren Ligen (Skandinavien, Benelux) sicher gegeben wäre, weil bei diesen die Einnahmesteigerungen die –verluste deutlich übersteigen würden. Allerdings spielen Teams aus diesen Ländern bei den Plänen zur Gründung einer European Super League anscheinend keine Rolle. Für potentielle Teilnehmer aus den europäischen Top-Ligen wäre dies dagegen abhängig vom gewählten Modell und von der Lösung der verschiedenen Governance-Herausforderungen. Das heißt aber, dass selbst wenn rechtlich-institutionell eine derartige ESL-Gründung gelingen würde, der erhoffte ökonomische Zugewinn für die teilnehmenden Klubs keineswegs gesichert wäre.

5. Mögliche Szenarien

Für die Vorteilhaftigkeit einer ESL ist entscheidend, welches Modell für diese Liga gewählt wird und welche Reaktionen jeweils von den beteiligten Verbänden, Ligaorganisationen, anderen Klubs und Zuschauern zu erwarten sein könnten. Im Folgenden sollen daher drei möglichen Szenarien diskutiert werden, welche aus der bisherigen Diskussion und den bisherigen empirischen Erfahrungen mit Ligenneuerungen im Profisport als wahrscheinlich gelten können.

5.1 Szenario 1: Grundsätzliche Beibehaltung der derzeitigen Ligenstruktur

Das europäische Ligensystem im Sport ist dadurch geprägt, dass es einen hierarchischen Aufbau von unteren Ligen hin zu den europäischen Ligen gibt. Dabei ist durch das Relegationssystem eine Durchlässigkeit (d.h. Marktöffnung) zwischen den Ligen gegeben, die es Klubs ermöglicht, von einer unteren Liga immer weiter nach oben aufzusteigen und gegebenenfalls an europäischen Wettbewerben teilzunehmen. In Deutschland ist das beispielsweise – jeweils mit Unterstützung kapitalkräftiger Mäzene bzw. Unternehmen - in den letzten Jahren RB Leipzig und der TSG Hoffenheim gelungen. Gleichzeitig nehmen (einige) Klubs an mehreren Wettbewerben teil, da sie sowohl in den nationalen Ligen und Pokalwettbewerben als auch in internationalen Wettbewerben aktiv sind.

Ein mögliches Szenario als Folge der erneuten Diskussion über die ESL wäre nun, dass dieses Ligensystem grundsätzlich beibehalten bleibt und es nicht zur Gründung einer - ganz oder teilweise abgeschotteten - Super League der europäischen Topklubs kommt. Die Topklubs würden weiterhin sowohl an den nationalen als auch an den internationalen Wettbewerben teilnehmen und das Qualifikation- und Relegationssystem bliebe bestehen. Dies hätte unter dem Aspekt des Wettbewerbs zwischen den Klubs den Vorteil, dass die Ligen und damit die diesbezüglichen Märkte geöffnet bleiben. Newcomern wie in der Vergangenheit RB Leipzig oder der TSG Hoffenheim bliebe auch weiterhin grundsätzlich die Möglichkeit erhalten, sich von einer unteren Liga aus für die europäischen Wettbewerbe zu qualifizieren. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass die Diskussion über die geplante Super League nicht ohne Auswirkungen auf die Klubs im europäischen Fußball bleibt, insbesondere in finanzieller Hinsicht. Denn allein die Drohung wird sowohl der UEFA als europäischem Verband, der die UEFA Champions League austrägt, als auch den nationalen Ligen und deren Klubs verdeutlichen, dass die Topklubs durchaus mit dem Gedanken spielen, auch ohne die anderen Klubs, die nationalen Ligen sowie die UEFA als austragender Organisation eine eigenständige Liga betreiben zu können. Das wiederum wird den Topklubs weitere Verhandlungsmacht verschaffen, welche diese voraussichtlich einsetzen, um die Verteilung der Einnah-

men aus der UEFA Champions League zu ihren Gunsten zu verändern. So soll beispielsweise eine Bevorzugung von großen Traditionsklubs in der UEFA Champions League schon jetzt diskutiert werden.¹⁶

Eine noch stärkere Finanzkraft der Topklubs als derzeit schon würde indes deren sportliche Dominanz nur noch weiter vergrößern. „Uncertainty of Outcome“ in den nationalen Ligen würde noch weniger vorhanden sein als es jetzt schon der Fall ist, die „Competitive Balance“ würde noch weiter sinken. Das wiederum würde bedeuten, dass die Diskussion, ob die Topklubs in den nationalen Ligen noch richtig aufgehoben sind, in absehbarer Zeit wieder aufleben würde. Szenario 1 wäre damit voraussichtlich nur von begrenzter Dauer und die Diskussionen über eine Abspaltung der Topklubs würden voraussichtlich in nicht allzu ferner Zukunft wieder aufleben.

5.2 Szenario 2: Gründung einer Europäischen Super League

Ein alternatives Szenario wäre die Gründung einer ESL. Die Frage wäre dann, inwieweit sich diese noch in die europäische Ligenstruktur integrieren ließe. Bei Gründung einer ESL wären zwei Alternativen denkbar: entweder versucht die Super League sich komplett von der bisherigen Struktur zu lösen (Szenario 2A – Kapitel 5.2.1), oder sie wird gegründet, ohne dass die Beziehungen zu den nationalen Ligen sowie den beteiligten Verbänden komplett gelöst würden (Szenario 2B – Kapitel 5.2.2). Bei Szenario 2A würden die Topklubs nicht mehr an den nationalen Meisterschaften teilnehmen. Die Informationen, die aus den Medienberichten hervorgehen, deuten aber eher auf das Szenario 2B hin, da weiterhin ein Auf- und Abstieg möglich sein soll.

5.2.1 Hermetische Stand-Alone-ESL

Dass die Klubs Szenario 2A, das sich am Vorbild der nordamerikanischen Major Leagues orientieren würde, nicht verfolgen, könnte verschiedene Gründe haben. Zum einen könnten wettbewerbsrechtliche Aspekte eine Rolle spielen. Würde eine vollständig abgeschottete Liga ohne Auf- und Abstieg gegründet werden, würde die Regelung wie eine Marktzutrittsschranke für Klubs wirken. Es ist nicht sicher, wie die EU-Kommission als zuständige Wettbewerbsbehörde auf dieses Szenario reagieren würde.¹⁷ Zum anderen stellen die nationalen Ligen auch für die Topklubs eine zuverlässige Einnahme- und Reputationsquelle dar. Für einen Club wie FC Bayern München sind mit einer hermetischen ESL nicht nur Chancen, sondern auch Risiken verbunden. Derzeit kann sich der FC Bayern München relativ sicher sein, in jedem Jahr einen (nationalen) Titel zu gewinnen und somit für Fans und Sponsoren gut sichtbar zu sein. Würde der FC Bayern München zukünftig nur noch in der ESL spielen, dort aber regelmäßig keinen Titel holen, könnte die Attraktivität für Fans und Sponsoren statt zu- auch abnehmen. Zudem könnten durchaus reizvolle

¹⁶ Vgl. Buschmann e.a. 2018, S. 95.

¹⁷ Vgl. ausführlich dazu Pijetlovic, 2015.

Partien auf nationaler Ebene, beispielsweise gegen Borussia Mönchengladbach oder Eintracht Frankfurt, auf diese Weise wegfallen. Darüber hinaus profitiert gerade ein Club wie der FC Bayern München von der zentralen Vergabe der Fernsehrechte für Bundesliga und DFB-Pokal, die ihm eine hohe Präsenz bei den Fernsehübertragungen sichert.¹⁸

Ein weiterer Grund dafür, dass die Topklubs diese Lösung nicht anstreben, könnte darin liegen, dass damit gleichzeitig weite Regionen Europas von der ESL ausgeschlossen wären. Die bisher bekannt gewordenen Gedankenspiele sehen lediglich die Beteiligung von Klubs aus Deutschland, England, Frankreich, Italien und Spanien vor. Damit wären Klubs aus Fußballnationen wie Belgien, den Niederlanden, der Schweiz bzw. aus Skandinavien und ganz Osteuropa auf absehbare Zeit von der Teilnahme an der ESL ausgeschlossen. Dies könnte das Interesse an der ESL in diesen Regionen und damit die Vermarktbarkeit reduzieren.

Ökonomisch interessant wäre bei diesem Szenario die Reaktion der nationalen Ligen und der Klubs aus diesen Ligen. Traditionsklubs wie FC Schalke 04, SV Werder Bremen, Tottenham Hotspurs, AS Rom oder FC Valencia aber auch Ajax Amsterdam oder Dynamo Kiew (um nur einige aufzuzählen) könnten sich damit abfinden, zukünftig in einer „Minor League“ zu spielen – wahrscheinlich ist das aber nicht unbedingt. Ob Klubs wie BV Borussia Dortmund oder Atlético Madrid mit ihrer Rolle als zeitweilige „Gäste“ in einer ESL zufrieden wären, ist ebenfalls nicht gesichert. Zu vermuten wäre daher bei diesem Szenario einer hermetisch abgeschlossenen Stand-Alone-ESL eher, dass diese Klubs eine eigene, rivalisierende Liga gründen. Solche rivalisierenden Ligen sind aus dem US-Sport wohlbekannt.¹⁹ Aus wettbewerbsökonomischer Sicht stellen diese rivalisierenden Ligen eine Form des monopolistischen Wettbewerbs dar:²⁰ Die ESL und die dann zu gründende rivalisierende Liga würden Anbieter je einer Fußballliga sein, wobei sich die beiden Ligen für die Fans nicht nur durch die teilnehmenden Klubs, sondern auch durch die jeweilige Organisationsform (z. B. Auf- und Abstieg) unterscheiden würden. Für die ESL steigt das Risiko, dass eine rivalisierende Liga gegründet wird noch dadurch, dass wie oben geschildert einige europäische Länder/Regionen gänzlich von ihr ausgeschlossen wären. Das erhöht den Anreiz für die Klubs aus diesen Regionen, ein eigenes Format einer transnationalen Liga zu implementieren.

Die rivalisierende Liga würde dann versuchen, die zunächst bestehende Monopol Liga ESL anzugreifen. Damit würde sich der Wettbewerb von der Ebene der Klubs stärker auf die Ebene der Ligen verlagern, vergleichbar mit einem Wettbewerb um den Markt statt auf dem Markt. Interessant ist dann wiederum, inwieweit es sich bei einer Monopol Liga ESL um einen bestreitbaren Markt handelt. Bestreitbar ist ein Markt grundsätzlich dann, wenn der Angreifer keine Kostennachteile gegenüber dem alteingesessenen Anbieter hat.²¹ Ist der Markt bestreitbar, entscheidet

¹⁸ Vgl. Drewes, 2014.

¹⁹ Vgl. Quirk/Fort, 1992, S. 294ff.; Hoehn/Szymanski, 1999.

²⁰ Vgl. Chamberlin, 1933.

²¹ Vgl. Knieps, 2008, S. 29.

das Zuschauerinteresse darüber, welche Organisationsform attraktiver ist. Im Falle der rivalisierenden Ligen im US-Sport gab es zwei unterschiedliche Möglichkeiten, wie der Versuch, den Markt zu bestreiten endete: entweder, die rivalisierende Liga scheiterte mit ihrem Angriffsversuch, oder die ursprüngliche und rivalisierende Liga fusionierten zu einer neuen Monopolliga.²² Für die ESL bestünde die Möglichkeit, einer rivalisierenden Liga den Wind aus den Segeln zu nehmen, indem sie weiteren Klubs die Teilnahme erlauben würde und auf diese Weise expandierte.

5.2.2 Teilweise geöffnete ESL mit Anbindung an das bisherige Ligensystem

Sollte es tatsächlich zu einer ESL der Topklubs kommen, kann es als wahrscheinlich angesehen werden, dass die Klubs der ESL weiterhin eine Anbindung an das bisherige, hierarchisch aufgebaute Ligensystem anstreben. Voraussichtlich würde dabei eine teilweise Marktöffnung der ESL zugelassen werden, indem Auf- und Abstieg zumindest für einige Klubs weiterhin möglich ist. Wie die beiden Möglichkeiten zuvor ist aber auch dieses Szenario nicht ohne Fallstricke: Zum einen stellt sich hier die Frage, ob die Topklubs nicht missbräuchlich eine marktbeherrschende Stellung im Sinne des EU-Wettbewerbsrechts ausnutzen. Zum anderen würde die „Uncertainty-of-Outcome“-Problematik weder in den nationalen noch in den internationalen Ligen bei diesem Szenario verschwinden. Auch bei diesem Szenario würde die Finanzkraft der Topklubs weiterhin überproportional wachsen, woraus sich Wettbewerbsvorteile ergeben, die wiederum deren Dominanz weiter verfestigen. Damit würden sie wie bisher die internationalen und noch viel mehr die nationalen Wettbewerbe dominieren, sofern sie noch an Wettbewerben auf beiden Ebenen teilnehmen.

Fraglich ist zudem, wie Verbände wie die UEFA oder die bestehenden (nationalen) Ligaorganisationen bei diesem Szenario reagieren würden. Da die ESL hier mit den nationalen Ligen, wie beispielsweise der Bundesliga, weiterhin verknüpft wäre, müsste die nationale Ligaorganisation DFL mit der ESL kooperieren. Ob sie dazu bereit wäre, hängt auch von den Klubs ab, die nicht an der ESL teilnehmen. Angesichts der zu erwartenden Dominanz der ESL-Klubs, ist die Kooperationsbereitschaft anderer Vereine zumindest fraglich. Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass die UEFA, als der die Champions League austragender Verband, ihren Einfluss nicht ohne Widerstand aufgeben würde. Denkbar wäre, dass sie entweder Einfluss auf die ESL anstrebt oder diese ganz verhindern möchte, z.B. indem sie Spielern der ESL keine Spielberechtigung für kontinentale Wettbewerbe erteilt.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Die Diskussionen über die Gründung einer Europäischen Super League im Fußball sind weder neu noch sind sie vor dem Hintergrund der „Uncertainty-of-Outcome“-

²² Vgl. Drewes, 2001, S. 56.

Hypothese überraschend. Hier wurden drei mögliche Szenarien aufgezeigt, welche als Folge dieser Diskussionen zunächst denkbar sind:

- Grundsätzliche Beibehaltung der für Europa typischen Ligenstruktur mit hierarchisch aufeinander aufbauenden Ligen, Durchlässigkeit zwischen den Ligen durch Auf- und Abstieg sowie Teilnahme einiger Klubs sowohl an nationalen wie an europäischen Wettbewerben.
- Eine hermetisch geschlossene Stand-Alone-ESL nach dem Vorbild der nordamerikanischen Major Leagues.
- Eine teilweise geschlossene, teilweise geöffnete ESL mit Anbindung an das bisherige europäische Ligensystem.

Die Diskussion hat gezeigt, dass der professionelle europäische Fußball sich in einem Dilemma befindet, da keines der drei denkbaren Szenarien eine langfristig stabile Lösung darstellt. Bei grundsätzlicher Beibehaltung der für Europa typischen Ligenstruktur würden sich die gegenwärtig vorhandenen sportökonomischen Probleme (kein „Uncertainty of Outcome“ und geringe „Competitive Balance“) voraussichtlich weiter verstärken. Die Gründung einer hermetisch geschlossenen Stand-Alone-ESL wie sie derzeit anscheinend angedacht ist, würde zu viele europäische Länder, Regionen und Klubs ausschließen, so dass die Entstehung einer rivalisierenden Liga wahrscheinlich wäre. Vor Gründung einer solchen Stand-Alone-ESL stünden zudem noch wettbewerbsrechtliche Hürden. Die wären auch beim dritten Szenario, einer nur teilweise geschlossenen ESL mit Anbindung an das bisherige europäische Ligensystem, zu überwinden. Und auch in diesem Szenario wären die sportökonomischen Probleme im Zusammenhang mit „Uncertainty of Outcome“ und „Competitive Balance“ nicht gelöst.

Welche Lösungen gibt es dann für den europäischen Fußball? Eine Möglichkeit bestünde darin, dass die Topklubs eine ESL gründen, diese aber nicht hermetisch abriegeln, sondern in alle Richtungen und für alle Klubs offenhalten. Das Relegationssystem mit Auf- und Abstieg bliebe dann bestehen, so dass der Wettbewerb zwischen allen Klubs grundsätzlich erhalten bliebe. Fraglich wäre dann, wer nach jeder Saison von einer unterklassigen Liga aufsteigen soll. Denkbar wäre, dass sich unterhalb der ESL transnationale Ligen oder Zusammenschlüsse bilden.²³ Hier könnten dann beispielsweise aus Skandinavien, Großbritannien zuzüglich Irland, Mittel-, Süd-, Ost- und Westeuropa je ein Aufsteiger ermittelt werden, welcher sechs Absteiger aus der ESL nach jeder Spielzeit ersetzt. Sinnvoll wäre es dann, wenn die ESL mindestens 24 Teilnehmer hätte. Damit wären verschiedene Probleme gelöst: Neben der wettbewerbsrechtlich konformen Ausgestaltung wären weder einzelne Klubs noch einzelne Länder von der ESL grundsätzlich ausgeschlossen. Ein Club könnte dann aber nur an einer Liga teilnehmen: entweder an der ESL oder an einer unterklassigen Liga. Das würde die Dominanz der Klubs, die

²³ Vgl. Drewes/Rebeggiani, 2019.

derzeit auf internationaler Ebene so viel Geld verdienen, dass sie die nationalen Ligen problemlos beherrschen, beseitigen.

Eine weitere denkbare Lösung wäre, dass der monopolistische Wettbewerb zwischen rivalisierenden Ligen nicht nur zugelassen, sondern sogar gefördert würde. Die Gründung einer hermetisch abgeschlossenen ESL würde von den Wettbewerbsbehörden erlaubt werden, aber nur unter der Bedingung, dass anderen Klubs gleichzeitig die Gründung einer rivalisierenden Liga ermöglicht wird. Diese könnte sich an der derzeitigen Organisation der hierarchisch aufeinander aufbauenden Ligen orientieren. Die rivalisierende Liga könnte dann in Abgrenzung zu ESL beispielsweise Auf- und Abstieg beibehalten und Klubs aus allen Ländern Europas prinzipiell die Teilnahme ermöglichen. Es obläge dann dem Wettbewerb herauszufinden, welche der Ligen eine größere Anziehungskraft auf Fans und Zuschauer ausübt, er könnte als „Entdeckungsverfahren“ dienen²⁴.

Auf jeden Fall sollte der professionelle europäische Fußball sich darauf einstellen, dass die Diskussion über wie eine auch immer geartete Super League der europäischen Topklubs weitergehen wird und eine Realisierung näher rückt. Die Topklubs scheinen diese Diskussion sowieso zu führen. Das Management dieser Klubs sollte dabei neben den Potentialen einer ESL auch deren vielfältige Risiken berücksichtigen. Aber auch die Manager der übrigen Vereine sollten insofern vorbereitet sein, als sie Antworten auf eine mögliche Breakaway League auf europäischer Ebene haben sollten. Dabei dürfen sie strategisch von ihrer Seite keine Option ausschließen. Sie sollten sich z.B. die Frage stellen, ob sie zukünftig noch mit den Topklubs in der nationalen Liga zusammenspielen wollen oder diese von sich aus ausschließen. Sie sollten sich überlegen, wie eine erfolgreiche Konkurrenzliga aussehen könnte und dabei die Frage stellen, was sie den Zuschauern als Nachfragern ihres Produktes bieten können, was die Topklubs in einer eigenen Liga nicht können. Daneben sollten die Verbände sich auf die weitergehende Diskussion einstellen und überlegen, welche Rolle sie spielen können, um den europäischen Fußball aus dem sportökonomischen Dilemma, in dem er sich gerade befindet, herauszuholen. Eine einfache Lösung zeichnet sich jedoch nicht ab – für keine der beteiligten Parteien und ihrem Management.

²⁴ Vgl. Hayek, 1968.

Zu den Autoren:**Michael Drewes**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Mannheim

E-Mail: michael.drewes@fom.de

**Luca Rebeggiani**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Bonn

E-Mail: luca.rebeggiani@fom.de

Literatur

- Bresemann P., Duttler G. (2017). Kritik an RasenBallSport Leipzig. In: Schneider A., Köhler J., Schumann F. (Hrsg.) Fanverhalten im Sport. Angewandte Forschung im Sport. Springer VS, Wiesbaden.
- Buraimo, B., & Simmons, R. (2008). Do sports fans really value uncertainty of outcome? Evidence from the English premier league. *International Journal of Sport Finance*, 3(3), 146–155.
- Buschmann e.a (2018): Dirty Deals; in: Der Spiegel 45/2018, S. 88-97.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Cox, A. (2012). Live Broadcasting, Gate Revenue, and Football Club Performance: Some Evidence. *International Journal of the Economics of Business*, 19/2012, S. 76-98.
- Depken, C. (1999): Free-agency and the competitiveness of major league baseball. *Review of Industrial Organization*, 14(3), 205–217.
- Dobson, S. /Goddard, J. (2001): *The Economics of Football*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Drewes, M. (2001): Wettbewerb und finanzieller Ausgleich in professionellen Sportligen: ein Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Fußball-Bundesliga: Frankfurt: Peter Lang.
- Drewes, M.(2014): Fußball-Bundesliga: Zentralvermarktung und Beihilfen fördern Dominanz einzelner Klubs; in: Wirtschaftsdienst 8/2014, S. 588-593.
- Drewes, M./Rebeggiani, L. (2019): Mehr Spannung durch größere Teilmärkte – Supranationale Ligen als Wachstumschance für kleinere Fußballnationen am Beispiel der Benelux-Liga; in: Jörg Königstorfer (Hrsg.): Innovationsökonomie und -management im Sport, S. Hofmann, Schorndorf, S. 103-116.
- Follert, F. (2019): Europäische Fußball-Superliga aus sportökonomischer Sicht, in: Wirtschaftsdienst 99 (2), S. 148–150.
- Follert, F./Emrich, E. (2019): Was wäre wenn ...? – Ein mikroökonomisches Gedankenexperiment zu einer Superliga im europäischen Fußball, Diskussionspapiere des Europäischen Instituts für Sozioökonomie e. V. Nr. 28.
- Fort, R. (2006): Competitive balance in North American professional sports. In F. John (Ed.), Handbook of sports economics research (S. 190–206). Armonk, NY: Sharpe.
- Gerhards, J./Mutz, M./Wagner, G. (2014): Die Berechnung des Siegers: Marktwert, Ungleichheit, Diversität und Routine als Einflussfaktoren auf die Leistung professioneller Fußballteams, in: Zeitschrift für Soziologie 43/2014, S. 231-250.
- Gonzalez, C. G./ del Corral, Julio/ Jewell, R. T. / Unanue, J. G./ Nesseler, C. (2019): A Prospective Analysis of Competitive Balance Levels in Major League Soccer, Review of Industrial Organization 54, S. 175–190.
- Hayek, F. A. (1968): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren; abgedruckt in: F. A. Hayek: Freiburger Studien: gesammelte Aufsätze, 2. Auflage 1994, Tübingen: Mohr.
- Hoehn, T./Szymanski, Stefan (1999): The Americanization of European Football; in: Economic Policy April, S. 205-239.
- Knieps, G. (2008): Wettbewerbsökonomie, Berlin: Springer.
- Neale, W. (1964): The peculiar economics of professional sports; in: The Quarterly Journal of Economics 1, S. 1-14.
- Pawlowski, T./Anders, C. (2012): Stadium attendance in German professional football – the (un)importance of uncertainty of outcome reconsidered; in: Applied Economic Letters 19/2012, S. 1553-1556.

-
- Pawlowski, T./Breuer, C./Hovemann, A. (2010): Top Club's Performance and the competitive situation in European Domestic Football Competitions; in: *Journal of Sports Economics* 11, S. 186-202.
- Pijetlovic, K. (2015): *EU Sports Law and Breakaway Leagues in Football*, Springer.
- Quirk, J./Fort, R. (1992): *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports*, Princeton: Princeton University Press.
- Rottenberg, S. (1956): The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), S. 242–258.
- Solberg, H./Gratton, C. (2004): Would European soccer Klubs benefit from playing in a Super League?, in: *Soccer and Society*, 5 (1), S.61-81.
- Szymanski, S. (2003): The economic design of sporting contests; in: *Journal of Economic Literature* XLI, S. 1137-1187.
- Szymanski, S. (2006). 'Football in England', in: Andreff, W. and Szymanski, S. (eds), *Handbook of Sports Economics*, London: Edward Elgar.
- Villar, J., & Rodríguez, P. (2007): Spanish football: Competitive balance and the impact of the UEFA champions league. In P. Rodríguez, S. Késenne, & J. Villar (Eds.), *Governance and competition in professional sport leagues* (S. 171–190). Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Vrooman, J. (2007): Theory of the beautiful game: the unification of European Football; in: *Scottish Journal of Political Economy* 54, S. 314-354.

Der Halo-Effekt im Fußball

Abstract

Der Halo-Effekt ist eine aus der Sozialpsychologie bekannte kognitive Verzerrung. Ein Halo-Effekt tritt dann auf, wenn ein globaler Eindruck oder eine Information über ein hervorstechendes Merkmal die Beurteilung anderer Eigenschaften prägt. Im vorliegenden Beitrag wird der Frage nachgegangen: Gibt es einen Halo-Effekt im Fußball? Überstrahlt der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg eines Vereins andere sportliche Aspekte? Verzerrt der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg die Wahrnehmung der Fans womöglich sogar hinsichtlich nicht-sportlicher Aspekte? Der Beitrag gibt den aktuellen Stand zur Halo-Forschung wider und präsentiert die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in deren Rahmen Fans von Vereinen aus der deutschen Fußball-Bundesliga befragt wurden.

Schlüsselwörter: Halo-Effekt, Sozialpsychologie, Fußball, Sportmarketing, "Die Mannschaft"

1. Einleitung

Menschen betrachten es als selbstverständlich, dass ihre Entscheidungen und Urteile auf objektivem und logischem Denken beruhen. Tatsächlich ist es jedoch so, dass das menschliche Denken vielfach unbewusst von kognitiven Vorurteilen beeinflusst wird. Angesichts der enormen Menge an Informationen, die zur Verfügung stehen, und der oft begrenzten Zeit, um eine Entscheidung zu treffen, ist es so gut wie unmöglich, jede einzelne Information sorgfältig zu verarbeiten und zu analysieren. Daher neigen Menschen dazu, gedankliche Abkürzungen, Heuristiken, anzuwenden, um Entscheidungen vereinfacht und schnell zu treffen.¹ Während eine Heuristik vielfach zu präzisen und wirksamen Schlussfolgerungen führt, ist sie auch äußerst anfällig dafür, von kognitiven Vorurteilen beeinflusst zu werden. Kognitive Vorurteile sind Denkfehler, die in verzerrte Entscheidungen und Beurteilungen münden.²

Der Halo-Effekt ist eine aus der Sozialpsychologie bekannte kognitive Verzerrung, die darin besteht, von bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekannte Eigenschaften dieser Person zu schließen. Er tritt dann auf, wenn ein globaler Eindruck oder eine Information über ein hervorstechendes Merkmal die Beurteilung

¹ Vgl. Tversky & Kahneman (1975).

² Vgl. Kahneman (2012).

anderer Eigenschaften prägt.³ Bei einer positiven Verzerrung spricht man auch vom "Heiligenschein-Effekt", bei einer negativen vom "Teufelshörner-Effekt".⁴

Untersuchungen zum Halo-Effekt wurden in Wirtschaft und Management in unterschiedlichsten Forschungsfeldern betrieben, insbesondere im Personalwesen oder im Bildungsbereich, wo objektive und unbeeinflusste Beurteilungen von zentraler Bedeutung sind.⁵ Dagegen wurde der Halo-Effekt im Sportkontext bisher nur marginal erwähnt – und wenn, dann primär im Hinblick auf Individualsportler bezüglich der Auswirkungen der Attraktivität ihres Aussehens.⁶ Untersuchungen, die den Überstrahlungseffekt des sportlichen Erfolgs von Sportteams auf andere sportliche und nicht-sportliche Aspekte analysieren, existieren nach dem Kenntnisstand der Verfasser bislang noch nicht.

2. Aktueller Forschungsstand

Bereits 1907 hat Wells einen Effekt beobachtet, wonach der erste Eindruck die Beurteilung anderer Charakteristika beeinflusst.⁷ Thorndike war 1920 der Erste, der die Bezeichnung "Halo-Effekt" benutzte. Er beobachtete den Effekt, während er die Bewertungen von Armee-Offizieren untersuchte. Ihm fiel auf, dass die Einstufungen von völlig unterschiedlichen Charakterzügen eines Offiziers vielfach stark miteinander korrelierten. Daraus folgerte er, dass diese Erkenntnisse auf einen Effekt hindeuteten, bei dem die bewertenden Personen durch den Gesamteindruck einer Person befangen waren – ein Halo-Effekt.⁸

2.1. Begriffliche Grundlagen

Das Wort "Halo" stammt vom griechischen Wort "halos" ab. Unter einem halos versteht man in der Astronomie einen Ring aus Licht, der die Sonne oder den Mond umgibt.⁹ Synonym zum Halo-Effekt wird in der Literatur häufig der Begriff "Überstrahlungseffekt" verwendet.¹⁰

Der Halo-Effekt folgt der Tendenz zur konsistenten Bewertung. Menschen versuchen, ein widerspruchsfreies und zusammenpassendes Bild einer Person bzw. eines Wahrnehmungsobjekts, zu erzeugen.¹¹ Durch den Halo-Effekt können sie Er-

³ Vgl. Hickman & Lawrence (2010); Gräf & Unkelbach (2016).

⁴ Vgl. Kroeber-Riel & Weinberg (2003).

⁵ Vgl. Gräf & Unkelbach (2016).

⁶ Vgl. Landy & Sigall (1974); Schmitt (1992).

⁷ Vgl. Wells (1907).

⁸ Vgl. Thorndike (1920).

⁹ Vgl. Online Etymology Dictionary (2015).

¹⁰ Vgl. von der Linde & Schustereit (2010).

¹¹ Vgl. Nawratil & Rabaioli-Fischer (2010).

klärungen einfach und kohärent halten. Das menschliche Gehirn will Inkonsistenzen verhindern, da diese die Leichtigkeit des Denkens und die Klarheit der Gefühle verhindern.¹² Ein Halo-Effekt ermöglicht es, Wahrnehmungen auf ein geschlossenes und stimmiges Bild zu reduzieren und kognitive Dissonanzen zu vermeiden.¹³ Ausgangspunkt für den Halo-Effekt können leicht zugängliche Merkmale, wie z.B. das Aussehen und die körperliche Attraktivität, sein. Auch die Kleidung, ein Gesichtsausdruck, die Haarfarbe, der Status, außergewöhnliche Leistung oder das Verhalten kann zu einer Wahrnehmungsverzerrung führen.¹⁴

Der Halo-Effekt funktioniert in zwei Richtungen: Einerseits ergeben positive Information positiver bewertete Eigenschaften, andererseits führen in ähnlicher Weise negative Informationen zu eher negativen Bewertungen von Eigenschaften.¹⁵ Halo-Effekte treten besonders dann auf, wenn die zu bewertenden Charakteristika nicht eindeutig bzw. schwer feststellbar sind, aber dennoch ausgeprägt genug sein können, um einen Einfluss auf die Bewertung deutlich erkennbarer Eigenschaften zu haben.¹⁶

2.2. Der Halo-Effekt in der Betriebswirtschaftslehre

Wenn in einem Unternehmen Umsatz, Gewinn und Aktienkurs steigen, schließen Beobachter schnell, dass es über einen visionären CEO mit einer klugen Strategie und motivierte Mitarbeiter verfügt, besonders kundenorientiert ist und eine gute Unternehmenskultur pflegt. Beklagt das Unternehmen dagegen sinkende Umsätze und Gewinne, zieht man schnell die entgegengesetzten Schlüsse – obwohl die realen Faktoren unverändert geblieben sind. D.h. ausgehend vom Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens wird ohne weitere Informationen auf die Strategie, die Arbeit von Führungskräften und Mitarbeitern und die Unternehmenskultur geschlossen. Es wird deutlich: Nicht nur Personen, sondern auch Unternehmen können Gegenstand eines Halo-Effekts ein.¹⁷

Vor allem im Marketing spielt der Halo-Effekt eine bedeutende Rolle. "Wir verkaufen Lebensstil und verschenken Motorräder dazu" lautet eine Aussage des Motorradherstellers Harley Davidson. Bestätigt wird diese Aussage durch die Tatsache, dass das Harley-Logo in den USA das am häufigsten gewählte Motiv für ein Tattoo darstellt.¹⁸ Dieses Beispiel zeigt, was eine starke Marke ausmacht. Die Marke Harley Davidson steht offensichtlich für deutlich mehr als nur für deren Produkte Motorräder.¹⁹ Schon früh wurde erkannt, dass sich der gute Ruf einer Marke positiv

¹² Vgl. Kahneman (2013).

¹³ Vgl. Rosenzweig (2007).

¹⁴ Vgl. Hartung (2006).

¹⁵ Vgl. Gräf & Unkelbach (2016).

¹⁶ Vgl. Landy & Sigall (1974).

¹⁷ Vgl. Rosenzweig (2008); Balzer (2015)

¹⁸ Vgl. Belz (1999).

¹⁹ Vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2008).

auf die gesamte Qualitätswahrnehmung auswirkt ("Markenartikeleffekt").²⁰ Aufgrund einer Marke versprechen sich Konsumenten vor allem eine bessere Produktqualität. Nach der Bildung eines allgemeinen Qualitätsurteils beeinflusst dieses retrograd wiederum die Wahrnehmung und Beurteilung einzelner Eigenschaften.²¹

Vor allem bei der Einführung neuer Produkte kann ein Unternehmen vom Halo-Effekt profitieren. Das Image einer bereits etablierten Marke wird auf ein neu eingeführtes, mit demselben Markennamen ausgestattetes Produkt transferiert und motiviert zum Kauf.²²

Auch der herkunftsbezogene Inferenz-Effekt ist ein Halo-Effekt.²³ Wenn ein Konsument unsicher bezüglich zentraler Produkteigenschaften ist, kann die Kenntnis der Produktherkunft zu einer Ausstrahlung des Landesimages auf ihm nicht bekannte Produkteigenschaften führen. Das Image des Herkunftslands beeinflusst in der Folge die Beurteilung der Produktqualität sowie die Einstellungsbildung gegenüber dem zu bewertenden Produkt.²⁴

In der Marketing-Kommunikation werden häufig Celebrities als Testimonials eingesetzt, um von einem Halo-Effekt zu profitieren. Ziel solcher Werbemaßnahmen ist es, dass sich die Konsumenten aufgrund der positiven Aussagen des Testimonials zum Produkt mit der beworbenen Marke identifizieren und ein Transfer von Bekanntheit und Image des Testimonials auf das Produkt bzw. die Marke erreicht wird. Das Testimonial sorgt für Objektivität und Glaubwürdigkeit, sein guter Ruf bzw. sein positives Image soll übertragen werden.²⁵

2.3. Der Halo-Effekt im Sportmanagement

Untersuchungen zum Halo-Effekt im Kontext Sport finden sich bislang nur äußerst selten.²⁶ Ströbel (2012) untersuchte die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport und deren Auswirkungen auf den finanziellen Markenwert von Klubmarken. Dabei wird zwar der Halo-Effekt im Kontext des Markenbegriffs erwähnt, jedoch nicht explizit mit dem Sport verknüpft.²⁷

Auch Preuß (2014) beschäftigte sich mit der Bedeutung und den Arten von Marken im Sport und spricht von einem Halo-Effekt. Im Rahmen der Olympischen Spiele 2004 in Athen wurden Zuschauer nach dem Image des Olympischen Fußballtur-

²⁰ Vgl. König (1926).

²¹ Vgl. Häty (2013).

²² Vgl. Nufer (2018).

²³ Vgl. Han (1989).

²⁴ Vgl. Häubl (1995); Obermiller & Spangenberg (1989).

²⁵ Vgl. Nufer (2018); Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2008).

²⁶ Vgl. Balzer (2015).

²⁷ Vgl. Ströbel (2012).

niers und dem der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass es bei vielen Attributen signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung der beiden Turniere gab. Die wahrgenommenen Attribute des Olympischen Fußballturniers deckten sich weitgehend mit der Wahrnehmung von Olympischen Spielen insgesamt. Dass die Zuschauer die Fußballspiele im Rahmen der Olympischen Spiele sahen und bewerteten, beeinflusste offensichtlich die Wahrnehmung des Olympischen Fußballturniers.²⁸

Erwähnungen des Halo-Effekts im Sport findet man auch, wenn es um die Reputation von individuellen Sportlern geht. Ein Beispiel ist der ehemalige Trainer von Borussia Dortmund, Jürgen Klopp. In Zeiten des BVB-Erfolgs galt Klopp als lässig, clever und man lobte seine klare Art, Fußball spielen zu lassen. Als es für seine Mannschaft in der Bundesliga-Saison 2014/15 sportlich nicht mehr so gut lief, wurde ihm vorgeworfen, dass seiner Mannschaft eine klare Linie fehle, dass die stetig wechselnden taktischen Formationen ein Problem seien und die sukzessive Abkehr vom erfolgreichen System der vergangenen Jahre der Hauptgrund der Krise darstelle. Loch (2015) kam zum Schluss, dass die unterschiedlichen Bewertungen von ein und derselben Person nur durch das Kriterium des sportlichen Erfolgs als einzigen Beurteilungsmaßstab Plausibilität erlangen konnten.²⁹ Empirische Belege oder detailliertere Ausführungen wurden jedoch nicht vorgelegt.

Dass der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg ein markantes Merkmal ist und Einfluss auf andere Lebensbereiche haben kann, verdeutlicht auch eine Studie zur häuslichen Gewalt in England.³⁰ Laut dieser Studie steigern klare Resultate der englischen Fußball-Nationalmannschaft – egal, ob Sieg oder Niederlage – die Fälle von häuslicher Gewalt. Nach der 1:4-Niederlage der englischen Mannschaft gegen Deutschland bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika nahm beispielsweise die Rate der häuslichen Gewalt um 31,5 % im Vergleich zum gleichen Tag im Vorjahr zu. Auch bei Siegen der englischen Nationalmannschaft stieg die Rate an. Bei einem Unentschieden, z.B. beim 1:1 gegen die USA, betrug der Anstieg dagegen nur 1,9 %, beim Unentschieden gegen Algerien sogar nur 0,1 %.

Hickman & Lawrence (2010) untersuchten aufgrund von Halo-Effekten ausgelöste Konsumentenreaktionen auf Sportsponsoren. Die Studie liefert Einsichten in und Erklärungen für Denk- und Verhaltensweisen von Sportfans. Ein zentrales Ergebnis lautet, dass Sportfans, die sich stark mit ihrer Mannschaft identifizieren, dazu neigen, die Loyalität zu ihrem Lieblingsverein auf dessen Sponsoren zu übertragen, was wiederum positive Einstellungen gegenüber der Marke des Sponsors zur Folge hat.³¹

Was Sportfans von "normalen" Sportzuschauern unterscheidet, ist der persönliche Stellenwert, den Fans ihrem Lieblingsverein beimessen. Während der "normale"

²⁸ Vgl. Preuß (2014).

²⁹ Vgl. Loch (2015).

³⁰ Vgl. Herrmann (2012).

³¹ Vgl. Hickman & Lawrence (2010).

Zuschauer primär am sportlichen Wettkampf interessiert ist, betrachten Fans ihr Fan-Dasein als festen Bestandteil ihres Lebens. Sie sind emotional viel stärker involviert und denken im Alltag regelmäßig an ihren Verein und sprechen darüber.³² "BIRGing" und "CORFing" sind Phänomene, die charakteristisch für Sportfans sind und im Kern auf Halo-Effekte zurückzuführen sind.³³ "BIRGing" (basking in reflected glory = sich im Ruhme anderer sonnen) bedeutet, dass Menschen versuchen, eine Verbindung zu erfolgreichen Anderen zu demonstrieren. Die Person versucht dabei, sich selbst als erfolgreich darzustellen, indem sie ein gemeinsames Merkmal des Erfolgreichen und von sich selbst in der Öffentlichkeit präsentiert. D.h. Fans äußern nach einem Sieg ihres Teams gerne "Wir haben gewonnen".³⁴ "CORFing" (cutting off reflected failure = sich von Fehlern anderer distanzieren) bedeutet, dass sich Menschen in ihrer Selbstdarstellung von nicht-erfolgreichen Anderen gerne distanzieren. Die Ursache dafür ist, dass man keinen negativen Imagetransfer auf sich selbst zulassen möchte. D.h. im Falle einer Niederlage wird eher die sprachliche Wendung "Die haben verloren" benutzt. Typisch ist, dass CORFing seltener bei "Die Hard Fans", sondern eher bei "Fair Weather Fans" zu beobachten ist.³⁵

3. Zusammenfassung der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde der Frage nachgegangen, ob der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg eines professionellen Fußball-Vereins andere, sport-nahe und nicht-sportliche Aspekte überstrahlt und deren Wahrnehmung in den Augen seiner Fans beeinflusst bzw. verzerrt. Durch die Studie sollte herausgefunden werden, ob ein Halo-Effekt im Fußball existiert oder nicht.

3.1. Forschungshypothesen

Die Systematik bei der Wahl der Hypothesen erfolgte anhand folgender Überlegungen: Ein Ausstrahlungseffekt vom sportlichem Erfolg der Lieblingsmannschaft auf sport-nahe bzw. vereins-interne Aspekte wäre am ehesten nachvollziehbar und zu erwarten. Ein potentiell Abfärben der sportlichen Leistung auf nicht-sportliche Aspekte im privaten Leben eines Fans ist vergleichsweise deutlich weniger wahrscheinlich. Die Vermutung, dass sogar das subjektive Glückgefühl eines Fans vom sportlichen Erfolg der unterstützten Mannschaft abhängt, ist die kühnste der The-

³² Vgl. Jones (1997); Shank & Beasley (1998); Spinrad (1981).

³³ Vgl. Nufer & Bühler (2013).

³⁴ Vgl. Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman & Sloan (1976).

³⁵ Vgl. Snyder, Lassegard & Ford (1986).

sen. Insgesamt sollte durch dieses Vorgehen herausgefunden werden, bis in welche Bereiche sich der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg eines Fußball-Teams bei seinen Fans auswirkt.

Hypothese 1: Wenn ein Verein sportlich erfolgreich (nicht erfolgreich) ist, dann nehmen Fans das Management des Vereins als positiv (negativ) wahr.

Hypothese 2: Wenn ein Verein sportlich erfolgreich (nicht erfolgreich) ist, dann nehmen Fans nicht-sportliche Aspekte in ihrem Leben als positiv (negativ) wahr.

Hypothese 3: Der sportliche Erfolg (Misserfolg) des Lieblingsvereins hat einen Einfluss auf das subjektive Glücksgefühl eines Fans.

3.2. Untersuchungsdesign

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden Fans von sechs ausgewählten Vereinen der ersten deutschen Fußball-Bundesliga befragt: FC Bayern München, Borussia Mönchengladbach, Eintracht Frankfurt, 1. FC Köln, VfB Stuttgart und Hamburger SV. Die Befragung erfolgte in drei Wellen: kurz vor Beginn der Saison 2015/16 (im August 2015), nach Abschluss der Hinrunde (im Dezember 2015) sowie unmittelbar nach Ende der Saison (im Mai 2016). Zusätzlich wurde eine Kontrollgruppe von Nicht-Fußball-Interessierten in jede Welle miteinbezogen. Für die Datenerhebung wurde auf das Online-Panel des professionellen Anbieters Norstat Deutschland zurückgegriffen. Die Daten wurden mittels Computer Assisted Web Interviewing (CAWI) erhoben.

Die Umfrage richtete sich an deutschsprachige Fußballfans ab 14 Jahren mit Wohnsitz in Deutschland (als Kontrollgruppe fungierten Nicht-Fußball-Interessierte). Der vollständige Datensatz aus Experimental- und Kontrollgruppe umfasste insgesamt 4.180 Fälle. Den Probanden war es möglich, an allen drei Wellen teilzunehmen. Sich als Fan eines der untersuchten sechs Vereine zu betrachten, war Voraussetzung, um in die Experimentalgruppe einbezogen zu werden. Darüber hinaus wurden hierfür nur Antworten von Probanden berücksichtigt, die ein hohes oder sehr hohes Interesse an Fußball angaben.

Die erhobenen Daten wurden mit Hilfe von IBM SPSS 23 und Microsoft Excel 2013 analysiert. Das Durchschnittsalter der Befragten in der Stichprobe betrug knapp 50 Jahre. Es nahmen rund 65 Prozent Männer und 35 Prozent Frauen an der Untersuchung teil.

Die betrachteten sechs Bundesligisten waren im Verlauf und am Ende der Saison 2015/16 (erwartungsgemäß) in den unterschiedlichsten Regionen der Bundesliga-Tabelle angesiedelt. Am Saisonende gewann der FC Bayern München die Deutsche Meisterschaft, den DFB-Pokal und erreichte das Halbfinale der Champions League. Borussia Mönchengladbach erreichte in der Bundesliga den vierten Platz. Der 1.FC

Köln und der Hamburger SV belegten die Plätze neun bzw. zehn. Eintracht Frankfurt beendete die Saison auf Platz 16 und sicherte sich den Ligaverbleib erst in der Relegation. Durch Tabellenrang 17 stieg der VfB Stuttgart direkt in die zweite Bundesliga ab.

3.3. Untersuchungsergebnisse zu sport-nahen Aspekten

Hypothese 1: Wenn ein Verein sportlich erfolgreich (nicht erfolgreich) ist, dann nehmen Fans das Management des Vereins als positiv (negativ) wahr.

Die erste Hypothese betrachtete sport-nahe Faktoren. Wird die Wahrnehmung der Arbeit des Managements und anderer vereins-interner Aspekte durch das sportliche Abschneiden der Mannschaft verzerrt?

Hierzu wurden die Fans zu folgenden sport-nahen Aspekten bezüglich ihres Lieblingsvereins befragt:

- Die Vereinsspitze (Präsident/Vorstandsvorsitzender) macht einen guten Job.
- Der Aufsichtsrat macht einen guten Job.
- Der Trainer macht einen guten Job.
- Die Marketingabteilung macht einen guten Job.
- Die aktuellen Trikots sind gelungen.
- Die Vereinspolitik macht Sinn.
- Der Manager/sportliche Leiter/Sportdirektor machen einen guten Job.
- Der Verein sorgt für positive Schlagzeilen.
- Alle Verantwortlichen des Vereins ziehen an einem Strang.

Die durchgeführten Analysen zeigten bei den ausgewählten sport-nahen Aspekten eine eindeutige Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg. D.h. Hypothese 1 kann somit vorläufig bestätigt werden.

3.4. Untersuchungsergebnisse zu nicht-sportlichen Aspekten

Hypothese 2: Wenn ein Verein sportlich erfolgreich (nicht erfolgreich) ist, dann nehmen Fans nicht-sportliche Aspekte in ihrem Leben als positiv (negativ) wahr.

Die zweite Hypothese bezog sich auf nicht-sportliche Faktoren der Fans. Es wurde untersucht, ob die Wahrnehmung privater Aspekte durch die sportliche Leistung des Lieblingsvereins beeinflusst wird.

Zur Untersuchung dieser Hypothese wurden die Antworten der Fans zu folgenden nicht-sportlichen Aspekten herangezogen:

- Die Bundesregierung macht einen guten Job.

- Meine derzeitige Arbeits-/Schul-/Studiensituation gefällt mir.
- Mein Beruf/Schule/Studium macht mir Spaß.
- Meine Beziehung/Ehe läuft gut.
- Mit meiner familiären Situation bin ich zufrieden.
- Mit meinen Freunden verstehe ich mich gut.
- Insgesamt erfreue ich mich guter Gesundheit.
- Ich habe Vertrauen in unsere Gesellschaft.

Die Befunde sämtlicher durchgeführten Analysen fielen für alle untersuchten nicht-sportlichen Aspekte eindeutig aus: Es bestehen auch hier Abhängigkeiten vom sportlichen Erfolg. Hypothese 2 lässt sich somit ebenfalls vorläufig bestätigen.

3.5. Untersuchungsergebnisse zum subjektiven Glücksgefühl

Hypothese 3: Der sportliche Erfolg (Misserfolg) des Lieblingsvereins hat einen Einfluss auf das subjektive Glücksgefühl eines Fans.

Im Rahmen der dritten und letzten Hypothese wurde untersucht, ob das subjektive Glücksgefühl (operationalisiert durch die Fragestellung "Wie glücklich fühlen Sie sich insgesamt?") eines Fans durch die sportliche Leistung seines Lieblingsvereins verändert wird.

Die Analysen zeigten auch hier eine Abhängigkeit: Die Bewertung des eigenen Glücks eines Fußball-Fans wird vom sportlichen Erfolg seines Lieblingsteams signifikant beeinflusst. D.h. auch Hypothese 3 kann somit vorläufig bestätigt werden.

4. Diskussion und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Analysen belegen die Verzerrung der Wahrnehmung der Fans hinsichtlich unterschiedlichster Aspekte, ausgelöst durch den sportlichen Erfolg bzw. Misserfolg ihres Lieblingsvereins: Ist das Team sportlich erfolgreich, werden sowohl sport-nahe als auch nicht-sportliche Aspekte positiver wahrgenommen. Fans sind bei guten Leistungen ihrer Mannschaft sogar insgesamt glücklicher. Ist dagegen die eigene Mannschaft nicht erfolgreich, werden auch andere Aspekte negativer beurteilt.

Vereine sollten sich der Existenz des Halo-Effekts bei ihren treuesten Fans bewusst sein. Es liegt im Interesse der Vereine, zugleich treue und wohlgesonnene Fans zu haben. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Fans bei der Bewertung der sportlichen Leistung eine relativ einheitliche Meinung vertreten. Sie können die sportliche Leistung ihres Teams gut einschätzen und werden durch die gleiche Einschätzung anderen Fans bestätigt. Im Fall von Misserfolg, kann sich dieses Bewusstsein, vermeintlich richtig zu liegen bzw. Recht zu haben, zu einem stimmungssenkenden

Missmut gegenüber dem Verein entwickeln. Ein offenes und ehrliches Verhältnis zwischen Verein bzw. Vereinsführung und Fangruppen kann dem vorbeugen.

Daher ist es empfehlenswert, dass Vereine ihre Kommunikation mit den Fans auch mit dem Bewusstsein der eigenen aktuellen sportlichen Leistung steuern. Geschickt angewandt, können damit Zielgrößen optimiert werden: Ist ein Team aktuell sportlich erfolgreich, wäre zu diesem Zeitpunkt eine Werbeaktion, die zur Mitgliedschaft im Verein ermutigt, am erfolgversprechendsten. Vergleichbares gilt für die Bewerbung von Merchandisingartikeln. Es ist davon auszugehen, dass bei sportlichem Erfolg der Verkauf von Merchandisingartikeln nahezu ein Selbstläufer ist. Sollte der Merchandising-Umsatz wegen sportlichem Misserfolg nicht den Erwartungen entsprechen, sollte dem durch gezielte Promotion-Aktionen begegnet werden.

Ist eine Mannschaft über einen langen Zeitraum sportlich nicht erfolgreich, kann die falsche Kommunikation einen Keil zwischen Mannschaft und Fans, dem bekanntlich zwölften Mann, treiben. Dies kann zu Unruhen im Verein führen, die nicht selten in erhöhtem Druck von außen auf die Vereinsführung münden und letztendlich in einer Trainerentlassung gipfeln. Die adäquate Kommunikation mit den eigenen Fans kann aber auch dazu führen, dass der Verein von außen durch die Fans gestärkt wird, was den Zusammenhalt in Krisenzeiten und die Kontinuität im Verein fördert ("keine Kurzschlusshandlungen"). Sich der Realität des Halo-Effekts bewusst zu sein und konsequent die Handlungen danach auszurichten, kann dementsprechend im Idealfall sogar den zukünftigen sportlichen Erfolg beeinflussen.

Die oft zitierte starke Bindung zwischen Fans und ihrem Verein³⁶ lässt sich durch den Halo-Effekt belegen. Letztendlich wünschen sich gleichermaßen Verein und Fans nichts sehnlicher als den sportlichen Erfolg der Mannschaft. Die dahinter stehenden Motive variieren jedoch: Das Ziel eines Vereins ist sportlicher Erfolg unter Gewährleistung der langfristigen Wirtschaftlichkeit des Clubs. Die Existenz des Halo-Effekts zeigt, dass Fußballfans sich auch sportlichen Erfolg ihres Lieblingsvereins wünschen, weil dieser Auswirkungen auf ihr Privatleben und ihr individuelles Glücksempfinden hat.

5. Aktueller Bezug: "Die Mannschaft"

2015 suchte der Deutsche Fußball-Bund nach einem symbolischen Namen für die Nationalmannschaft, den sowohl die deutschen Fans als auch die internationalen Medien als Marke für die DFB-Elf wahrnehmen sollten. Der Begriff "Die Mannschaft" passte aus Sicht des DFB perfekt zum damals amtierenden Weltmeister. In den folgenden Jahren wurde "Die Mannschaft" von DFB-Sponsoren aufgegriffen

³⁶ Vgl. z.B. Nufer & Bühler (2013), Daumann & Römmelt (2015).

und aktiviert. Aber trotz permanenter Nennung des Markennamens wollte der Begriff einfach nicht in den allgemeinen Sprachgebrauch der Fans übergehen.³⁷

Insbesondere nach dem Debakel des deutschen Teams bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland mit dem Ausscheiden nach der Vorrunde wird der Begriff "Die Mannschaft" von vielen Fans zunehmend kritisiert (und danach auch vom DFB selbst auf den Prüfstand gestellt). Der Begriff wird als künstlich interpretiert und dem DFB vorgeworfen, lediglich die Ideen anderer Nationen aufgegriffen und kopiert zu haben (z.B. "Seleção", "Azzurri" oder "Les Bleus").³⁸

Der Begriff "Die Mannschaft" steht nach Ansicht der Verfasser v.a. stellvertretend für die vermeintliche Überkommerzialisierung des DFB in den letzten Jahren – einhergehend mit überhöhten Ticket-Preisen, dem Ausschluss der Fans bei Trainingseinheiten, zu späten Anstoßzeiten bei Freundschaftsspielen etc. Die ursprüngliche Idee ist womöglich gar nicht so schlecht wie ihr aktuelles Image, muss aber gerade jetzt für vieles andere herhalten, was in den letzten Jahren beim DFB schiefgelaufen ist. D.h. auch hier ist ein Halo-Effekt zu beobachten: Wenn man Weltmeister wird, wird abseits des Platzes von den Fans einiges toleriert, der sportliche Erfolg überstrahlt alles. Aber wenn man bei der nächsten WM so kläglich wie noch nie in der Vorrunde ausscheidet, platzt ihnen förmlich der Kragen, die Kritik an Dingen, die schon vorher existent waren, wird jetzt laut(er).

6. Fazit und Grenzen

Während der "Teufelshörner-Effekt" um "Die Mannschaft" lediglich eine auf Plausibilitätsüberlegungen basierende Annahme der Verfasser ist, lässt sich im Rahmen der durchgeführten empirischen Untersuchung ein Halo-Effekt ausgehend vom sportlichen Erfolg bzw. Misserfolg ausgewählter Bundesliga-Vereine auf die Wahrnehmung sport-naher Aspekte, nicht-sportlicher Aspekte und das subjektive Glücksgefühl seitens der Fans auf statistisch signifikantem Niveau nachweisen.

Im Rahmen der Untersuchung wurden nur Probanden mit sehr hohem oder hohem Interesse an Fußball einbezogen. Es ist anzunehmen, dass das Zustandekommen eines Halo-Effekts vom Fußball-Involvement der Fans abhängig ist. Weniger stark involvierte "Fans" (sofern man diese dann überhaupt noch als Fans bezeichnen kann) betrachten das sportliche Geschehen distanzierter und lassen sich nur bedingt emotionalisieren und mitreißen. Der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg beeinflusst bei ihnen die Wahrnehmung anderer sportlicher und nicht-sportlicher Aspekte vermutlich weniger bis gar nicht.

³⁷ Vgl. Borgböhmer (2018); Rentz (2018).

³⁸ Vgl. Rentz (2018); Borgböhmer (2018).

Zusätzlich spielt der genaue Zeitpunkt der Antwortabgabe der einzelnen Probanden eine Rolle. Es ist anzunehmen, dass eine Befragung unmittelbar nach einem Spiel deutlich emotionaler durchgeführt wird als eine Befragung mit einigen Tagen Abstand zum letzten Spiel der favorisierten Mannschaft. Die Vorgehensweise mittels Online-Datenerhebung hat den Nachteil, dass der exakte Zeitpunkt der Antwortabgabe nicht beeinflusst werden kann.

Die Studie bezog sich auf Fans von sechs ausgewählten Vereinen aus der deutschen Fußball-Bundesliga. Die Stichprobe bestand ausschließlich aus deutschsprachigen Probanden mit Wohnsitz in Deutschland. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich somit nur mit Vorsicht auf andere Sportarten übertragen oder länderübergreifend generalisieren.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Gerd Nufer

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 1363702
E-Mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Prof. Dr. Gerd Nufer lehrt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Sportmanagement an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und ist Akademischer Leiter des berufsbegleitenden Master-Studienprogramms M.A. International Retail Management.



David Mariot

Absolvent M.Sc. International Business Development
Triebweg 111
70469 Stuttgart
Telefon: 015780388293
E-Mail: David.Mariot@student.reutlingen-university.de

David Mariot ist Absolvent des Master-Studiengangs International Business Development an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Sportmarketing.

Literatur

- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258-290.
- Ballew, C. C. & Todorov, A. (2007). Predicting political elections from rapid and unreflective face judgments. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(46), 17948-17953.
- Balzer, J. (2015). Der Halo-Effekt im Sport – Löst der sportliche Erfolg einen Überstrahlungseffekt aus? Master Thesis. Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Universität Hohenheim.
- Belz, C. (1999). Trends in Kommunikation und Marktbearbeitung. *Thesis* 59(3): 4-69.
- Boatwright, P., Kalra, A. & Zhang, W. (2008). Should Consumers Use the Halo to Form Product Evaluations? *Management Science*, 54(1), 217-223.
- Borgböhmer, T. (2018). "Steht für Überkommerzialisierung des DFB": Warum die Kunst-Marke "Die Mannschaft" endlich weg muss. Verfügbar unter <https://media.de/2018/08/22/steht-fuer-ueberkommerzialisierung-des-dfb-warum-die-kunst-marke-die-mannschaft-endlich-weg-muss> [28.08.2018].
- Borman, W. C. (1975). Effects of instructions to avoid halo error on reliability and validity of performance evaluation ratings. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 556-560.
- Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Breuer, M., Druker, K. & Grotz, M. (Hrsg.) (2018). Internationalisierung im Profisport. *Sciamus – Sport und Management* (Themenheft) 9(1).
- Bruhn, M. (2018). *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bühl, A. (2016). *SPSS 23. Einführung in die moderne Datenanalyse* (15. Aufl.). München: Pearson.
- Burton, S., Cook, L. A., Howlett, E. & Newman, C. L. (2015). Broken halos and shattered horns: overcoming the biasing effects of prior expectations through objective information disclosure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 240-256.
- Chandon, P. & Wansink, B. (2007). The biasing health halos of fast-food restaurant health claims: lower calorie estimates and higher side-dish consumption intentions. *Journal of Consumer Research*, 34(3), 301-314.

- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366-375.
- Clore, G. L. & Huntsinger, J. R. (2007). How emotions inform judgment and regulate thought. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(9), 393-399.
- Dalakas, V. & Levin, A. M. (2005). The Balance Theory Domino: How Sponsorships May Elicit Negative Consumer Attitudes. *Advances in Consumer Research*, 32(1), 91-97.
- Daumann, F. & Römmelt, B. (2015). *Marketing und Strategie im Sport*. Konstanz/München: UVK.
- Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G. & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin*, 110(1), 109-128.
- Fantapié Altobelli, C. (2017). *Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl.). Konstanz/München: UVK.
- Feingold, A. (1992). Good-Looking People Are Not What We Think. *Psychological Bulletin*, 111(2), 304-341.
- Felser, G. (2007). *Werbe- und Konsumentenpsychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Fisicaro, S. A. & Lance, C. E. (1990). Implications of three causal models for the measurement of halo error. *Applied Psychological Measurement*, 14(4), 419-429.
- Goldman, M., Cowles, M. D. & Florez, C. A. (1983). The halo effect of an initial impression upon speaker and audience. *The Journal of Social Psychology*, 120(2), 197-201.
- Gräf, M. & Unkelbach, C. (2016). Halo Effects in Trait Assessment Depend on Information Valence Why Being Honest Makes You Industrious, but Lying Does Not Make You Lazy. *Personality and Social Psychology Bulletin* 42(3): 290-310.
- Han, C. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct. *Journal of Marketing Research* 26(5), 222-229.
- Hartung, J. (2006). *Sozialpsychologie* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hätty, H. (2013). *Der Markentransfer*. Wiesbaden: Physica.
- Häubl, G. (1995). *Standortentscheidungen und Konsumverhalten. Der Einfluss des Produktionsstandortes auf die Beurteilung eines neuen Automobils*. Wien.

- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York, NY: Wiley.
- Herrmann, S. (2012). Faustschläge nach dem Fußball. Verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wissen/studie-zuhaeuslicher-gewalt-faustschlaege-nach-dem-fussball-1.1495653> [02.06.2015].
- Hickman, T. M. & Lawrence, K. E. (2010). The halo effect of goodwill sponsorship versus the pitchfork effect of supporting the enemy. *Journal of Sponsorship*, 3(3), 265-276.
- Jones, I. (1997). Mixing qualitative and quantitative methods in sports fan research. *The Qualitative Report* 3(4): 1-8.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Penguin.
- Kahneman, D. (2013). Gegen jede Illusion. *Handelsblatt*, 68(236), 66-67.
- Keeley, J. W., English, T., Irons, J. & Henslee, A. M. (2013). Investigating halo and ceiling effects in student evaluations of instruction. *Educational and Psychological Measurement*, 73(3), 440-457.
- Kim, J. K., Ott, H. K., Hull, K. & Choi, M. (2017). Double Play! Examining the Relationship between MLB's Corporate Social Responsibility and Sport Spectators' Behavioral Intentions. *International Journal of Sport Communication*, 10(4), 508-530.
- König, T. (1926). *Reklame-Psychologie. Ihr gegenwärtiger Stand – ihre praktische Bedeutung*. München: Oldenbourg.
- Kroeber-Riel, W., & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Landy, D. & Sigall, H. (1974). Beauty is talent: Task evaluation as a function of the performer's physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology* 29(3): 299-304.
- Loch, T. (2015). Mit neuem Trainer zum Erfolg zurück? Verfügbar unter <http://www.diesportpsychologen.de/2015/01/07/thorsten-loch-trainerwechsel-zurueck-zum-erfolg> [07.06.2015].
- Malouff, J. M., Emmerton, A. J. & Schutte, N. S. (2013). The risk of a halo bias as a reason to keep students anonymous during grading. *Teaching of Psychology*, 40(3), 233-237.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing. Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.

Nawratil, G. & Rabaioli-Fischer, B. (2010). *Sozialpsychologie leicht gemacht* (6. Aufl.). Berlin: Kleist.

Nisbett, R. E. & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250-256.

Nufer, G. (2018). Was erfüllt sein muss, damit das Image einer Marke von Sport-Event-Marketing profitiert – Bedingungen für das Zustandekommen eines Image-transfers und mögliche Konsequenzen für die Praxis. *Marketing Review St. Gallen*. 35(1): 78-85.

Nufer, G. & Bühler, A. (2013). Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.). *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing* (3. Aufl.) (S. 3-25). Berlin: ESV.

Obermiller, C. & Spangenberg, E. (1989). Exploring the Effects of Country of Origin Labels: an Information Processing Framework. In T.K. Srull (Hrsg.). *Advances in Consumer Research* (16. Aufl.) (S. 454-459). Provo, UT: Association for Consumer Research.

Online Etymology Dictionary (o.J.). halo. Verfügbar unter http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=halo&searchmode=none [28.08.2018].

Palmer, C. L. & Peterson, R. D. (2016). Halo Effects and the Attractiveness Premium in Perceptions of Political Expertise. *American Politics Research*, 44(2), 353-382.

Preuß, H. (2014). Bedeutung und Arten von Marken im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk, & T. Könecke (Hrsg.). *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (S. 3-27). Wiesbaden: Springer Gabler.

Rentz, I. (2018): Fußball-Kampagnen von Mercedes-Benz und DFB noch mit Luft nach oben, in *Horizont online*. Verfügbar unter <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Best-Never-Rest--ZSMMN-Fussball-Kampagnen-von-Mercedes-Benz-und-DFB-noch-mit-Luft-nach-oben-167831> [28.08.2018].

Reysen, S. & Branscombe, N. R. (2010). Fanship and fandom: Comparisons between sport and non-sport fans. *Journal of Sport Behavior*, 33(2), 176-193.

Rohrman, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9(3), 222-245.

-
- Rosenzweig, P. M. (2004). What do we think happened at ABB? Pitfalls in research about firm performance. *International Journal of Management and Decision Making*, 5(4), 267-281.
- Rosenzweig, P. M. (2007). *Der Halo-Effekt*. Offenbach: Gabal.
- Rosenzweig, P. M. (2008). Manager lassen sich über das Geheimnis des Erfolgs systematisch täuschen. *GDI Impuls*, 11(2), 58-67.
- Rosenzweig, P. M. (2014). *The halo effect:... and the eight other business delusions that deceive managers*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Schewe, G. (2015). *Unternehmensverfassung: Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung (3. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmitt, M. (1992). Schönheit und Talent: Untersuchungen zum Verschwinden des Halo-Effekts. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 39(3), 475-492.
- Schuldt, J. P., Muller, D. & Schwarz, N. (2012). The "fair trade" effect health halos from social ethics claims. *Social Psychological and Personality Science*, 3(5), 581-589.
- Schwarz, N. & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513-523.
- Shank, M. & Beasley, F. (1998). Fan or fanatic: Refining a measure of sport involvement. *Journal of Sport Behavior* 21(4): 435-443.
- Sheppard, L. D., Goffin, R. D., Lewis, R. J. & Olson, J. (2011). The effect of target attractiveness and rating method on the accuracy of trait ratings. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 24-33.
- Smith, A. C. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Snyder, C. R., Lassegard, M. & Ford, C. E. (1986). Distancing after group success and failure: Basking in reflected glory and cutting off reflected failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 382-388.
- Spinrad, W. (1981). The function of spectator sports. In W. Spinrad, G. R. F. Lüschen, G. H. Sage, & L. Sfeir (Hrsg.). *Handbook of Social Science of Sport* (S. 355-365). Champaign, IL: Stipes.

Staw, B. M. (1975). Attribution of the "causes" of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 414-432.

Ströbel, T. (2012). *Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport: Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sundar, A. & Kardes, F. R. (2015). The role of perceived variability and the health halo effect in nutritional inference and consumption. *Psychology & Marketing*, 32(5), 512-521.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Hrsg.). *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Trivedi, M. (2011). Regional and categorical patterns in consumer behavior: revealing trends. *Journal of Retailing*, 87(1), 18-30.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1975). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In D. Wendt, & C. Vlek (Hrsg.). *Utility, Probability, and Human Decision Making* (S. 141-162). Dordrecht: Reidel.

von der Linde, B. & Schustereit, S. (2010). *Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden*. Freiburg: Haufe.

Wann, D. L. & Grieve, F. G. (2005). Biased evaluations of in-group and out-group spectator behavior at sporting events: The importance of team identification and threats to social identity. *Journal of Social Psychology*, 145(5), 531-546.

Wann, D. L. & Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17.

Wells, F. L. (1907). A statistical study of literary merit. *Archives of Psychology*, 1(7), 1-30.

Wertheim, J., & Sommers, S. (2015). *Brain on Sports Podcast: How the halo effect plays a role in sports* (Sports Illustrated audio podcast). Verfügbar unter <http://www.si.com/more-sports/2015/12/21/brain-on-sports-podcast-halo-effect-sports> [28.08.2018].

Gerhard Nowak, Olivia Wohlfart & Gregor Hovemann

Professionalisierungsprozesse im Arbeitsmarkt Golf sport – zur Notwendigkeit einer Spezialisierung für Golfmanager/innen

Abstract

Die Professionalisierung des nicht regulierten Arbeitsmarkts Sport fordert Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen im Besonderen heraus. Praxispartner klagen häufig über eine fehlende Passung der Lehrinhalte zu den tatsächlich anfallenden Tätigkeiten und notwendigen Kompetenzen der Absolventen/innen. Dies trifft auf sportartenspezifische Spezialisierungen noch verstärkt zu, z.B. im Golf sport. Die Studie geht der Forschungsfrage nach, ob der/die Golfmanager/in ein eigenes Kompetenzprofil darstellt. Dafür wurde eine Online-Umfrage mit qualitativen und quantitativen Fragen durchgeführt (n=121) und die Ergebnisse mit vorherigen Studien über Sportmanager/innen verglichen. Die Studie zeigt, dass Golfmanager/innen eine Vielzahl von Kompetenzen vorweisen müssen. Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit stellten sich dabei als wichtigste Kompetenzen für Golfmanager/innen heraus. Ihnen wird ein hohes Maß an Fachkompetenz abverlangt, was sich in der wiederholten Forderung nach golfspezifischen sowie betriebswirtschaftlichen Kenntnissen spiegelt.

Schlüsselwörter: Arbeitsmarkt Golf, Kompetenzprofil, Managementrollen, Sportmanager/in

1. Hintergrund und Forschungsfrage

Die Professionalisierung im Arbeitsmarkt Sport fordert Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen gerade vor dem Hintergrund des nicht regulierten Arbeitsmarktes Sportmanagement besonders heraus (Dowling, Edwards & Washington, 2014; Horch, 2010). Weiterhin verlangt die im Zuge des „Bologna Prozesses“ fokussierte „Employability“ der Absolvent/innen sowie die Forderung nach kompetenzorientierter Lehre eine Anpassung von Lehrinhalten und Vermittlungskonzepten an Bildungseinrichtungen (EHEA, 2015).

Sportmanagement ist nach wie vor ein sehr beliebtes Studienfach. Praxispartner klagen jedoch häufig über eine fehlende Passung der Inhalte zu den tatsächlich anfallenden Tätigkeiten und notwendigen Kompetenzen der Absolventen/innen (Wohlfart, Adam & Hovemann, 2019). Dies trifft auf sportartenspezifische Spezialisierungen noch verstärkt zu.

Die vorliegende Studie nimmt das Berufsfeld des/der Golfmanager/in in Deutschland in den Fokus. Dabei werden insbesondere die Managementrollen (Mintzberg, 1989) und Kompetenzen fokussiert, die im Berufsalltag der Golfmanager/in gefordert sind. Der Deutsche Golf-Verband (DGV) hat sich als nationaler Sportfachverband explizit die Professionalisierung des Managements von Golfanlagen als Zielvorgabe gesetzt (DGV e.V. (2014). Die Heterogenität von Eigentums- und Betriebsformen der 730 Golfanlagen in Deutschland (2018) und die damit verbundenen Ansprüche stellen eine ebenso besondere Herausforderung für das Management dar, wie die Tatsache, dass sowohl Vereinsmitglieder als auch Nicht-Vereinsmitglieder (Green-Fee-Spieler) die Leistungen einer vereinsgeführten Golfanlage nutzen können. Im klassischen Sportverein ist eine derartige Nutzung von Vereinsleistungen durch Nicht-Vereinsmitgliedern nicht vorgesehen. Diesen vielfältigen Anforderungen muss sich ein Management von Golfanlagen ebenfalls stellen.

Die Beschäftigung „Golfmanager“ wird von der des allgemeinen Sportmanager differenziert, um Unterschiede und Abweichungen herauszustellen. Im Vordergrund dieser Studie steht deshalb folgende Forschungsfrage: Stellt der/die Golfmanager/in ein eigenes Kompetenzprofil dar?

Der Artikel ist nachfolgend in sechs Kapitel gegliedert. Das erste Kapitel beschreibt den derzeitigen Forschungsstand zum Thema Berufsfeldforschung im Sportmanagement. Danach wird ein kurzer Überblick über die Bedeutung von Management sowie Funktionen und Rollen von Manager/innen gegeben. Dem theoretischen Kapitel folgt eine Erläuterung der für die Studie genutzten Methodik sowie die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse. Daraufhin werden die Limitationen der Studie benannt, um abschließend ein Fazit zu ziehen und einen Ausblick auf künftige Forschung in dem Bereich zu geben.

2. Forschungsstand

Sportmanagement als eigenes Berufsfeld zu charakterisieren, ist in der Literatur umstritten (Dowling et al., 2014; Ecke, 2004; Zieschang, 2004). Die Entwicklung spezifischer Sportmanagementstudiengänge ist dennoch ein klares Zeichen in Richtung einer Professionalisierung der Tätigkeit von Sportmanager/innen (Packheiser, 2015). International wurde das Feld vielfach aus verschiedenen Perspektiven erforscht und diskutiert. Für das folgende Projekt ist es besonders hilfreich auf den Forschungsstand der deutschsprachigen Literatur zu schauen. Hier beschäftigt sich die Berufsfeldforschung mit vier verschiedenen Studientypen: (1) Grundlagen zum Arbeitsmarkt Sport und der berufsfeldadäquaten Ausbildung für Sportmanager/innen, (2) Fokussierung spezifischer Berufsfelder, (3) Absolvent/innen-Studien und (4) Tätigkeits- und Kompetenzforschung des gesamten Berufsfeldes. Die Studien bauen häufig auf rückblickende Erfahrungen mittels schriftlicher Fragebögen auf. Ergebnisse werden wiederholt deskriptiv präsentiert, während ausgewählte Studien auch theoriegeleitete empirische Ergebnisse präsentieren (bspw.

Horch & Schütte, 2003; Kaiser & Schütte, 2012). Einige Studien vereinen einen Mixed-Methods Ansatz und werten qualitative Ergebnisse quantitativ aus (Dunkel, Wohlfart & Wendeborn, 2018; Packheiser & Hovemann, 2013). Tabelle 1 fasst die relevanten Studien zum Berufsfeld Sportmanagement zusammen.

Tabelle 1 Deutschsprachige Studien zum Berufsfeld Sportmanagement

Autor(inn/en), Jahr	Forschungsfeld
Trosien, Ratz & Hattemer, 2017, 2018	Karriereverläufe von Sportmanager/innen
Kaiser & Beech, 2012	Sportspezifische Arbeitsmarktforschung
Koethe, 2011*	Berufsfeldanalyse: Golfmanager/innen
Fondermann, 2008*	Berufsfeldanalyse: Kommerzielle Sportanbieter
Horch, 2010	Charakterisierung des Berufsfeld Sportmanagement
Raab, 2007*	Berufsfeldanalyse: Spielervermittler/innen
Kaiser, 2006	Berufsfeldanalyse: Sportmanager/innen kommerzieller Sportstudios
Hovemann, Kaiser & Schütte, 2003	Berufsfeldanalyse: Sporteventmanager/innen
Horch, Niessen & Schütte, 2003	Berufsfeldanalyse: Sportmanager/innen in Verbänden und Vereinen
Horch & Schütte, 2003	Berufsfeldanalyse: Sportverwaltungsmanager/innen
Hovemann, 2003	Bildungswege für Sportmanager/innen
Lohmar, 2002*	Berufsfeldanalyse: Sportmanager/innen in Sportagenturen

Vier der dargestellten Berufsfeldanalysen entstammen Diplomarbeiten (mit * gekennzeichnet). Kritisch anzumerken ist zudem die fehlende Vergleichbarkeit der gesammelten Daten sowie eine fehlende Systematik der Erforschung an sich. Eine sportartenspezifische Berufsfeldanalyse für Golfmanager/innen wurde bisher nur von Koethe (2011) durchgeführt. Der Autor betrachtet in seiner Diplomarbeit die Tätigkeiten, Schlüsselqualifikationen und Rekrutierungswege von Golfmana-

ger/innen. Diese Studie geht den nächsten Schritt und untersucht, ob das Berufsfeld Golfmanager/in ein eigenes, vom allgemeinen Sportmanagement abweichendes, Kompetenzprofil darstellt.

3. Theoretischer Rahmen: Manager und Managerrollen

Um das Kompetenzprofil des Golfmanagers herauszuarbeiten und später vergleichen zu können, werden zunächst die klassischen Managementrollen nach Mintzberg (1989) vorgestellt. Danach folgt eine kurze Einführung in den Kompetenzgedanken.

Um den Begriff des Managers zu definieren, existieren grundsätzlich zwei verschiedene Ansätze. Zum einen der institutionelle Ansatz, der sich in erster Linie auf die Position innerhalb einer Organisation bezieht (Nichelmann, 1999), und zum anderen der funktionale Ansatz, welcher sich auf die tatsächlichen Funktionen einer Führungskraft bezieht (Steinmann, Scheyögg & Koch, 2013). Hierbei ist zu beachten, dass sich der erstgenannte institutionelle Ansatz auf den gesamten Kreis der Personen bezieht, die sich in einer beliebigen leitenden Position befinden und folglich bestimmte Anordnungs- und Entscheidungskompetenzen besitzen. Diese Begriffsdefinition von Management schließt demnach ein recht weites Spektrum an Berufen und Positionen ein und ist vor allem in den USA und den meisten anderen englischsprachigen Ländern verbreitet, wohingegen in Deutschland unter einem Manager noch häufig als eine Person der oberen Führungsetage, wie z.B. die Position eines Geschäftsführers oder Vorstandsvorsitzenden, verstanden wird.

Für das erfolgreiche Funktionieren einer Organisation gehören neben der Führung auch das Planen, Organisieren und Kontrollieren von Arbeitsabläufen zu den wichtigsten Funktionen eines Managers (Horch, Schubert & Walzel, 2014; Steinmann et al., 2013). Dennoch reichen diese Funktionen zur realitätsnahen Tätigkeitsbeschreibung eines Managers nicht aus und sollten deshalb durch die empirisch-induktiv ermittelten Managementrollen erweitert werden (Horch et al., 2014). Wir greifen hier auf die Managementrollen nach Mintzberg zurück, eingeordnet in drei Rollenbereiche: interpersonale Rollen, Informationsrollen und Entscheidungsrollen (Becker, 2002). Horch et. al. machen deutlich, dass der Funktionsansatz „ein tendenziell zu rationales, geordnetes und hierarchisches Bild von der Realität“ (2014, S. 31) zeichnet. Manager kommunizieren aber nicht nur vertikal, sondern auch auf horizontaler Ebene. Das Handeln ist zudem konfliktbeladen und von Machtkämpfen geprägt. Zu kann es zu Überschneidungen etwa zwischen dem „Repräsentanten“ und „Sprecher“ geben, die beide die Organisation nach außen vertreten bzw. repräsentieren.

Abb. 1 gibt einen Überblick über die zehn Managementrollen:

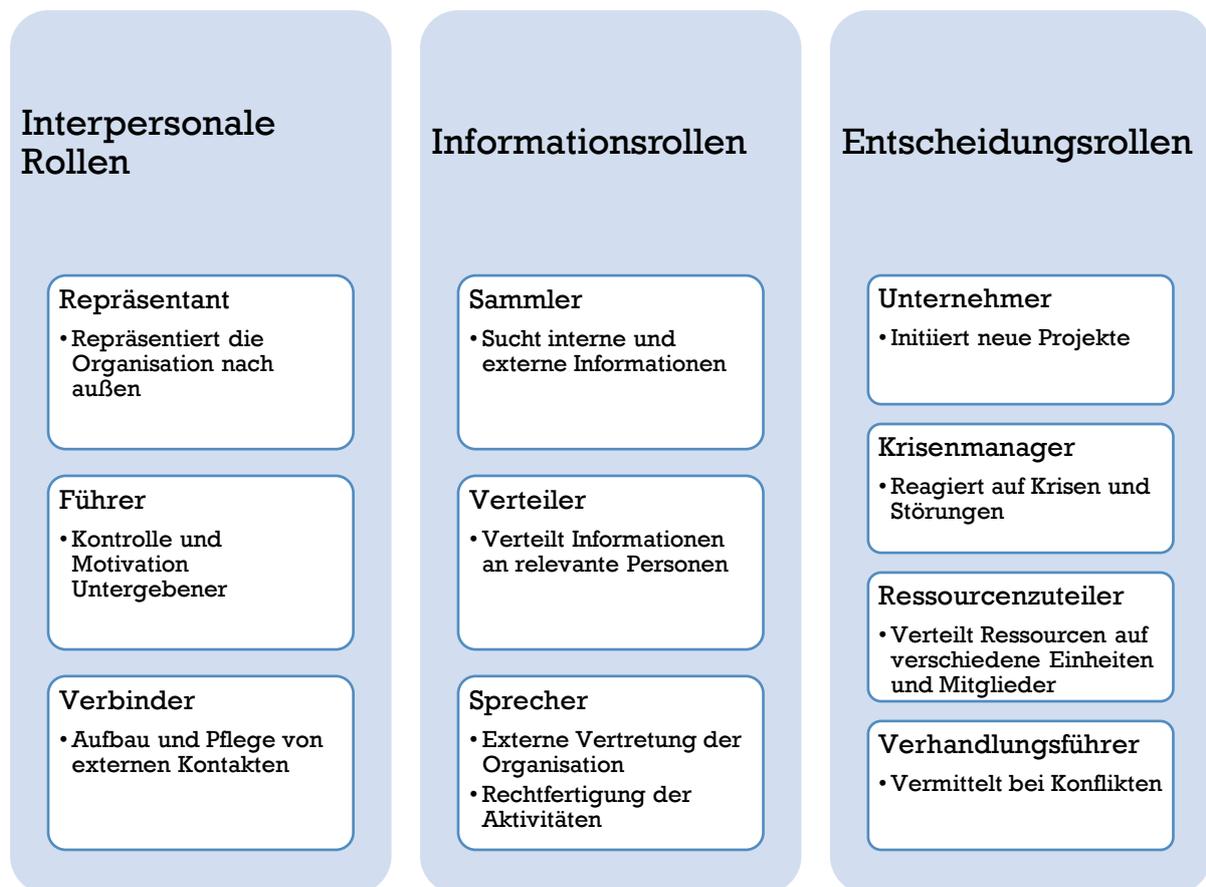


Abbildung 1: Managementrollen nach Mintzberg (eigene Darstellung in Anlehnung an Horch et al., 2014, S. 31)

Die Managementrollen nach Mintzberg heben neben den klassischen Funktionen des/der Manager/in, die Bedeutung der sozial-kommunikativen Aufgaben, wie z.B. Konfliktlösung und Motivation hervor. Sie sind als Ganzheit zu betrachten und gelten für jede Managementfunktion, wobei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden (Steinmann et al., 2013). Sie finden sich auch in den Tätigkeitsbereichen eines/einer Sportmanagers/in wieder:

„The sport manager is one who plans, organizes, leads (or directs), and controls (i.e., monitors and evaluates) progress toward predetermined goals in programs of sport for people of all ages, be they in normal, accelerated, or special populations“ (Zeigler, 2013, S. 31).

Im Allgemeinen ist es wichtig, das Wissen und die Erfahrung der derzeitigen Manager und Managerinnen zur Beratung heranzuziehen. Im Gegensatz zu der präskriptiven „Classical School of Management“, im Sinne von Fayol (1916), wird hierbei die Relevanz theoretisch erworbener Aktivitäten und Kompetenzen anhand von Funktionskategorien gemessen. Die Hauptmethode der Datenerfassung ist die Befragung der einzelnen Personen nach Relevanz und Wichtigkeit verschiedener Aktivitäten und Kompetenzen, die für die Ausübung ihres Berufs erforderlich sind. Hierzu kommen standardisierte Fragebögen zur Verwendung in denen die übliche Aufzählung von Managementfunktionen durch die Managementrollen von Mintzberg sowie spezifischen Kompetenzen erweitert werden. Unter Kompetenzen versteht man

„die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert, 2001, S. 27–28).

Kompetenzen in diesem Sinne sind somit Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung komplexer Problemstellungen (ebd.). Verschiedene Berufsfelder bedingen unterschiedliche Kompetenzprofile. Die vorliegende Studie betrachtet das notwendige Kompetenzprofil von Golfmanagern/innen und untersucht die Unterschiede zwischen diesen und allgemeinen Sportmanagern/innen.

4. Methodisches Vorgehen

Für die Erhebung der Daten wurde aus forschungsökonomischen Gründen sowie auf Grund der Erreichbarkeit der in unterschiedlichen Regionen der Bundesrepublik arbeitenden Teilnehmer die Alternative der Onlinebefragung gewählt. Um die Forschungsfrage zu ergründen wurde ein mixed-methods Ansatz genutzt und sowohl offene Fragen als auch geschlossene Fragen eingesetzt. Die Erarbeitung der Fragen sowie die Zusammensetzung des Fragebogens wurden durch einen Arbeitskreis der beteiligten Hochschulen vorgenommen. Dabei wurde auf Fragestellungen von bereits durchgeführten Studien zurückgegriffen (z.B. Trosien, 2017, Wohlfart, Adam & Hovemann, 2019). Der Fragebogen wurde nach einem Pre-Test beim Golfkongress des BVGA im April mit 30 Teilnehmer/innen ausgewertet und überarbeitet.

Der finale Fragebogen war in drei Teilbereiche gegliedert¹ und umfasste sowohl qualitative als auch quantitative Fragen. Der erste Themenbereich befasste sich mit der Definition des Berufsfeldes des „Golfmanagers“ und damit einhergehenden Funktionen, Tätigkeiten sowie benötigte allgemeine und fachliche Kompetenzen.

¹ Der Fragebogen ist auf Anfrage bei den Autoren erhältlich.

Im zweiten Themenbereich wurden die Teilnehmer gebeten, Aussagen über das Personal ihrer Anlage in Bezug auf Anzahl, Beschäftigungsverhältnis und (Weiter-) Qualifizierung zu treffen. Der dritte Teilbereich fragte persönliche Angaben der Teilnehmer ab. Neben den obligatorischen Fragen zur Person, wurden hier die berufliche Tätigkeit sowie der Berufseinstieg befragt.

Der Link zum Online-Fragebogen wurde anschließend an den Arbeitskreis „Wir bewegen Golf“ versendet. Zu den Mitgliedern dieses Arbeitskreises zählen der DGV, die Professional Golf Association of Germany, der Golf Management Verband Deutschland, der Greenkeeper Verband Deutschland und der Bundesverband Golfanlagen. Alle 2018 auf deutschem Boden befindlichen 730 Golfanlagen werden durch diese Organisationen erreicht. Zwischen dem 01.07.18 und 01.11.18 konnte der Fragebogen beantwortet werden. Bis zum Abschluss der Umfrage beantworteten 121 Personen den Fragebogen.

Stichprobe

Die Geschlechterverteilung der Untersuchungsgruppe (n=121) ist zu 69% männlich und zu 31 % weiblich. Von den Befragten verfügt mehr als die Hälfte (56 %) über einen Hochschulabschluss. Den Großteil bilden hier Diplom-, Magister- und Masterabschlüsse mit 38 %, 3 % der Befragten verfügen über eine Promotion. Weitere 38 % der Befragten haben eine Berufsausbildung absolviert, während 7 % der Befragten ein Abitur als höchsten Bildungsabschluss vorwiesen. Bezogen auf die Studienabschlüsse gaben 45 % einen wirtschaftswissenschaftlichen und 27 % einen sportökonomischen Schwerpunkt an. Golfspezifische Studienabschlüsse, wie z.B. der Senior Golf Manager (FH) oder der Golfbetriebswirt, sind mit 7 % vertreten. Weitere 15 % der Studienabschlüsse verteilen sich über die Bereiche Maschinenbau, Hotelfachwesen und Landschaftsarchitektur. Der große Teil der Stichprobe (47 %) war zum Zeitpunkt der Befragung als Geschäftsführer tätig, gefolgt von Abteilungsleitern (25 %) und Mitarbeitern in Abteilungen (15 %). Bezogen auf die Einkommensklasse gaben 13 % der Befragten keine Angabe. 40 % der Befragten verdienen zwischen 50.000 – 70.000 € (brutto) jährlich und weitere 22 % sogar über 70.000 €. Die restliche Stichprobe verdient größtenteils zwischen 20.000-50.000 €. Abbildung 2 gibt eine Übersicht der Einkommensklassen.

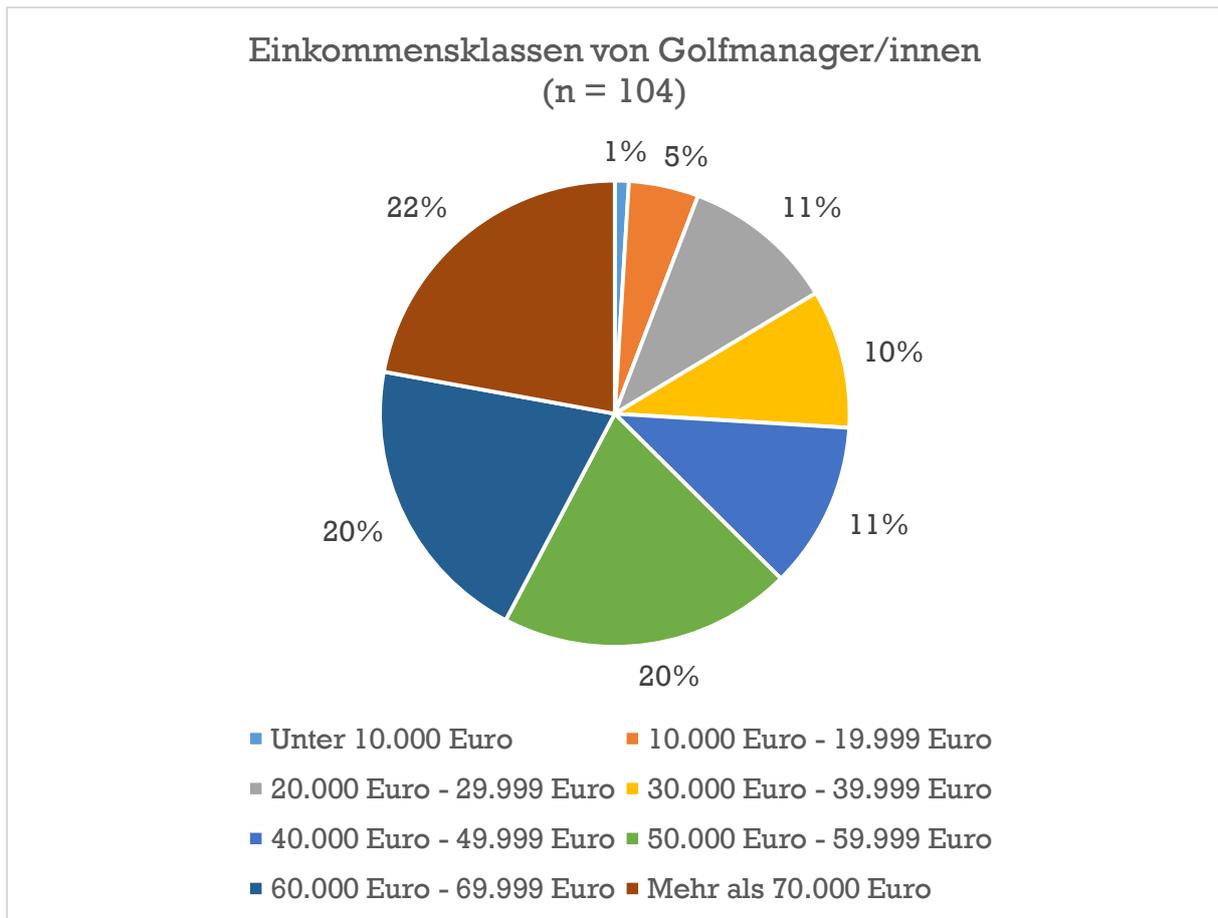


Abbildung 2: Einkommensklassen von Golfmanager/innen (n = 104)

5. Ergebnisse und Interpretation

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse der Studie. Zuerst wurden die qualitativen Fragen des Fragebogens ausgewertet, um auf den Ergebnissen aufbauend die quantitativen Ergebnisse zu interpretieren. Um die Forschungsfrage adäquat beantworten zu können, werden zunächst die Ergebnisse des Fragebogens deskriptiv dargestellt und anschließend mit anderen Studien verglichen und interpretiert.

5.1 Qualitative Ergebnisse

Um die tagtäglich anfallenden Aufgaben zu verstehen, wurde die offene Frage bezüglich einer Definition des Berufsfeldes eines/einer Golfmanager/in analysiert. Es wurden 110 selbst-erklärte Definitionen berücksichtigt und mithilfe der Datenanalysesoftware MAXQDA inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Definitionen wurden in Tätigkeitsbezeichnungen, Aufgabenbereiche und Kompetenzen differenziert und kodiert.

Es ist schwierig eine konkrete Tätigkeitsbezeichnung des/der Golfmanager/in festzuhalten. Nach Einschätzung der Befragten würden sich viele an erster Stelle als „Koordinator/in oder Ansprechpartner/in“ (= 41 %) bezeichnen. Weitere 21 % identifizieren sich mit der Tätigkeitsbezeichnung des/der „Führungskraft oder Geschäftsführung“ und 19 % mit dem Begriff „Allrounder“. Schon hier wird der Bezug zu den Mintzbergschen Managementrollen schnell deutlich. Die interpersonellen Rollen des Repräsentanten und Verbinders spiegeln sich in der Ansprechpartnerrolle und diejenige des Ressourcenzuteilers (Entscheidungsrolle) in der Koordinationsrolle. Auch Informationsrollen im Sinne der Vertretung nach außen (Sprecherrolle) werden durch die Tätigkeitsbeschreibungen bedient. Gleichzeitig deutet die Tätigkeitsbeschreibung der Führungskraft oder Geschäftsführung auf die interpersonellen Rollen (Führungsrolle) und Entscheidungsrollen (Unternehmer, Verhandlungsführer) hin. Der hier vorgestellte „Allrounder“ hebt die Ganzheit von Funktionen des/der Golfmanagers/in hervor (Steinmann et al., 2013).

Die Unterschiede der Tätigkeitsbezeichnungen spiegeln sich auch in den wahrgenommenen Aufgabenbereichen. Nach Selbsteinschätzung der Teilnehmenden, ist die Hauptaufgabe eines/einer Golfmanager/in die „Organisation des sportlichen Betriebes“, gefolgt vom „operativen Geschäft“ und der „Kaufmännischen Führung und Steuerung“. Interessant an diesem Ergebnis ist, dass wider Erwartens kommunikative Aufgaben nicht an erster Stelle stehen. Stattdessen stehen hier die sachbezogenen Aufgabenbereiche im Fokus. Eine Betrachtung der Kompetenzen bestätigt dieses Verhalten. Abbildung 3 zeigt die Einteilung der selbsternannten Tätigkeitsbezeichnungen der Umfrageteilnehmer/innen sowie die täglich anfallenden Aufgaben.

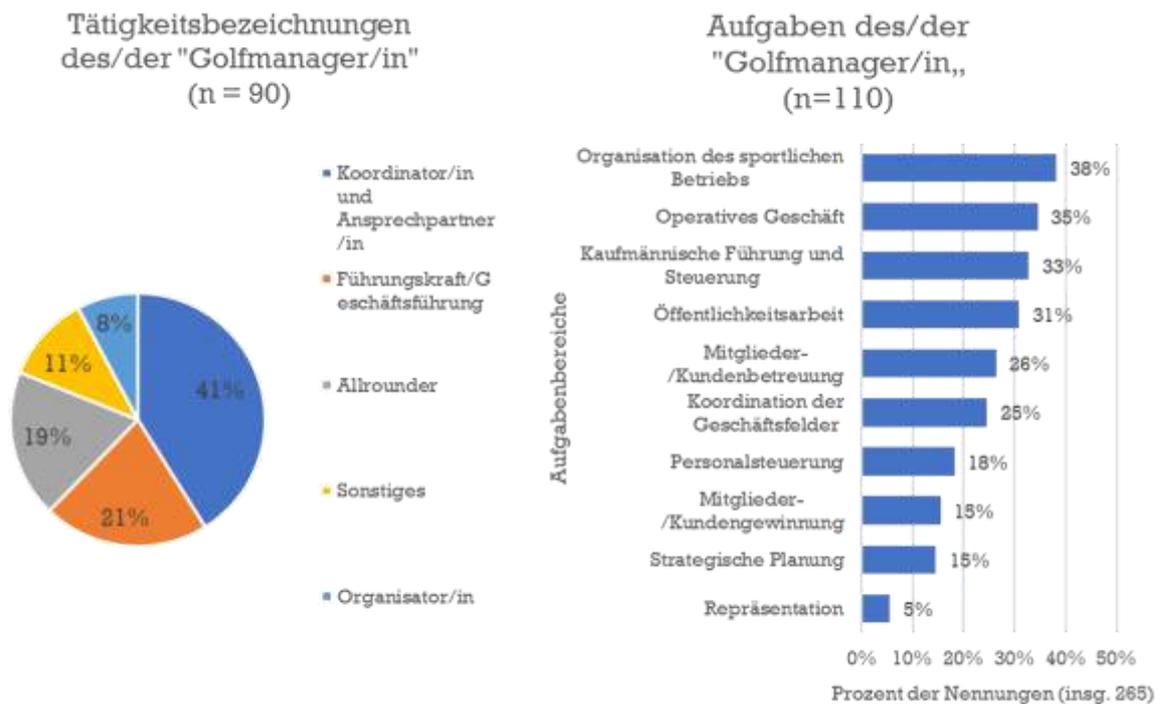


Abbildung 3: Tätigkeitsbezeichnungen (n=90) und täglich anfallende Aufgaben (n=265) eines/einer Golfmanager/in nach Selbsteinschätzung (n=110)

Als letzte qualitative Frage wurde nach geforderten Kompetenzen als Golfmanager/in gefragt. Im Vordergrund der geforderten Kompetenzen steht die Dienstleistungsbereitschaft, gefolgt von Golf-Kenntnissen und BWL-Kenntnissen. Abbildung 4 visualisiert das Ergebnis der qualitativen Kompetenzfrage und fasst die meistgenannten Bereiche in einer Wortwolke zusammen.



Abbildung 4: Relevante Kompetenzen von Golfmanager/innen (n=74)

5.2 Quantitative Ergebnisse

Nach den qualitativen Ergebnissen wurden im Fragebogen auch quantitativ Kompetenzen nach Wichtigkeit abgefragt. Nach Ergebnissen der Studie werden vorrangig betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse gefolgt von Marketing- und Personalführungskennnissen als Golfmanager/in benötigt. Auch wurden Golf spezifische Kenntnisse durch die Befragten im geschlossenen Teil der Frage an Stelle vier nach Wichtigkeit gesetzt und im offenen Teil bezüglich Kompetenzen häufig zusätzlich genannt. Fachkompetenzen wurden insgesamt im Durchschnitt als wichtig (3,94) empfunden. Allgemeine Kompetenzen hingegen wurden als wichtiger eingestuft (Durchschnitt von 4,49). Dabei wurde Kommunikationsfähigkeit gefolgt von Belastbarkeit und organisatorische Fähigkeiten als am Wichtigsten deklariert, was die Ergebnisse bisheriger Studien bestätigt (Horch et al., 2014). Ergänzend wurde an dieser Stelle von einigen Befragten Krisenmanagement, Flexibilität, Kreativität und Durchsetzungsfähigkeit genannt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die abgefragten Kompetenzen.

Tabelle 2: Zentrale Kompetenzen für Golfmanager/innen (n=119; Wichtigkeit gemessen auf einer Skala von 1-5 (1 = überhaupt nicht wichtig, 5 = sehr wichtig))

Kompetenz	Mittelwert	SD
Kommunikationsfähigkeit	4,8	0,60
Belastbarkeit	4,7	0,68
Organisatorische Fähigkeiten	4,6	0,73
Soziale Kompetenz	4,5	0,80
Fähigkeit Entscheidungen zu treffen	4,5	0,71
Führungskompetenz	4,5	0,75
Teamfähigkeit	4,4	0,74
Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse	4,4	0,67
Fähigkeit Wissen praktisch anzuwenden	4,3	0,78
Marketing Kenntnisse	4,3	0,70
Personalführungskennnisse	4,2	0,72
Golf spezifische Kenntnisse	4,1	0,95
Networking	4,0	0,87
Vertriebskenntnisse	4,0	0,77
Verwaltung von Sporteinrichtungen	3,6	0,93
Kenntnisse über Sporttourismus	3,2	0,93

Auffällig an den Ergebnissen ist, dass sich überwiegend die Geschäftsführer für Golf spezifische Kenntnisse ausgesprochen haben während diese für Abteilungsleiter/innen und weitere Mitarbeiter/innen keine relevante Rolle einnahm. Dabei spielten insbesondere die Golfplatzpflege bzw. das Greenkeeping sowie allgemeines Interesse und Können im Golfsport entscheidende Rollen in der qualitativen Untersuchung. Die vergleichsweise niedrige Bedeutung von Verwaltung von Sporteinrichtungen sowie Kenntnisse über Sporttourismus überrascht an dieser Stelle.

Golfmanager/innen vs. Sportmanager/innen

Auf Basis spezifischer Items soll herausgestellt werden, ob und welche Unterschiede zwischen Golfmanager/innen und Sportmanager/innen existieren. Dafür wurden die Daten von 54 deutschen hochrangigen Sportmanager/innen aus der Erasmus+ Studie „New Age of Sport Management in Europe“ (Wohlfart, Adam, Kaden & Hovemann, 2019) als Vergleichsdaten herangezogen (s. Abb. 5). Erste Ergebnisse deuten auf ein geringeres durchschnittliches Bildungsniveau der Golfmanager/innen hin (von den Befragten verfügen 55 % über einen Hochschulabschluss im Gegensatz zu 85 % in der Vergleichsstudie). Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit stellten sich als die wichtigsten Kompetenzen für Golfmanager/innen heraus. Obwohl diese Kompetenzen auch von allgemeinen Sportmanager/innen als wichtig empfunden werden, stehen bei diesen Teamfähigkeit und Networking an den obersten Stellen. Teamfähigkeit wiederum wird von Golfmanager/innen zwar als insgesamt wichtig eingeschätzt, jedoch nicht mit hoher Priorität. Überraschend zeigen sich Ähnlichkeiten bezüglich Fachkompetenzen im Sporttourismus und der Verwaltung von Sporteinrichtungen. Diese stehen bei beiden Gruppen an letzter Stelle. Golfmanager/innen wird insgesamt jedoch ein höheres Maß an Fachkompetenz abverlangt was sich in der wiederholten Forderung nach golfspezifischen Kenntnissen sowie betriebswirtschaftlichen Kenntnissen spiegelt.

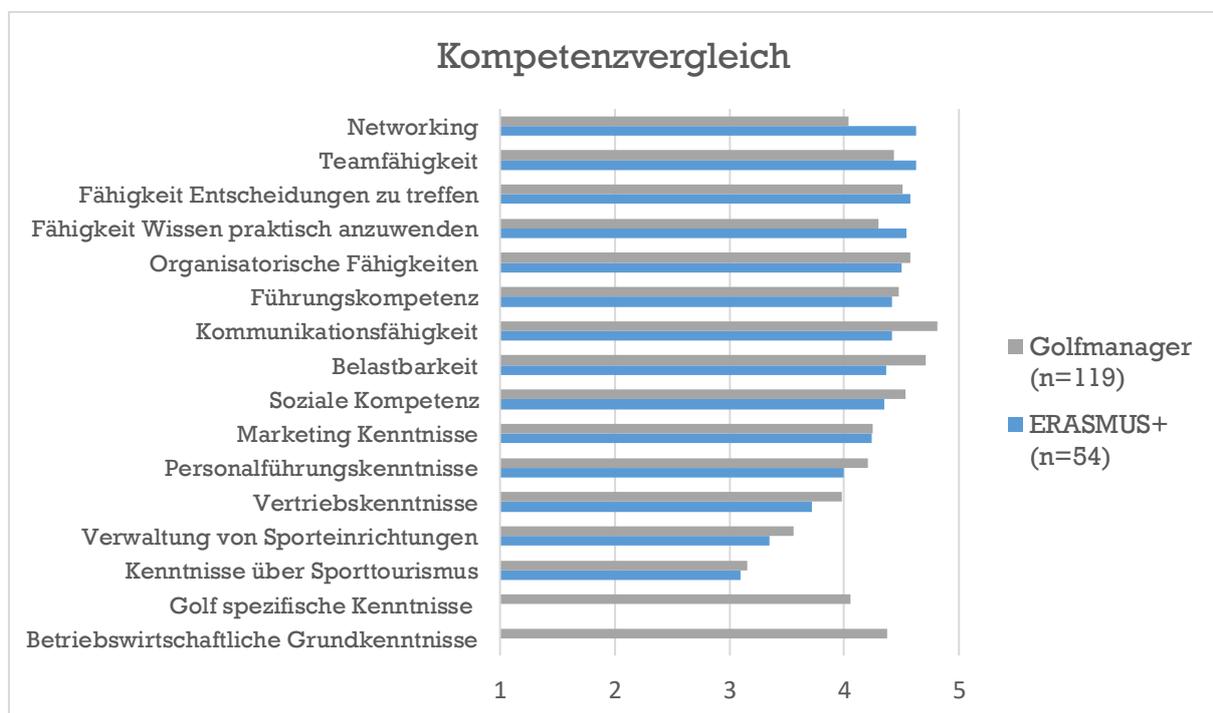


Abbildung 5: Kompetenzvergleich „Sportmanager“ vs. „Golfmanager“ (Wichtigkeit gemessen auf einer Skala von 1-5 (1 = überhaupt nicht wichtig, 5 = sehr wichtig))

Auch im Hinblick auf Fragen zur eigenen Person lassen sich Vergleiche zwischen Sportmanager/innen und Golfmanager/innen ziehen. Bei den zugrunde gelegten Studien scheint die Tätigkeit eines Golfmanagers vorrangig von Männern ausgeübt zu werden, die Mitte 30 Jahre alt sind und überwiegend eine akademische Ausbildung abgeschlossen haben. Dabei handelt es sich entweder um einen betriebswirtschaftlichen oder sportökonomischen Studiengang. Der Verdienst liegt bei über 50.000 € im Jahr. Die Verweildauer in dieser Tätigkeit liegt zwischen sechs und zehn Jahren. Überwiegend wird eine Zufriedenheit mit der Tätigkeit verbunden. Dies deckt sich mit der Charakterisierung von Sportmanager/innen nach Trosien et al. (2017) wonach Sportmanager/innen in Deutschland:

„überwiegend männlich, ca. 33 Jahre alt [sind] und ein (sport- bzw. sportmanagementspezifisches) Studium abgeschlossen [haben]. Sie arbeiten häufig im Bereich Marketing und Sales. Ihre Anstellung ist in der Regel unbefristet und in Vollzeit. Sportmanager verdienen zwischen 30.000 € und 60.000 €, wobei Gehaltsunterschiede zwischen Mann und Frau auch im Sportarbeitsmarkt auftreten. Sportmanager haben bis zum oben genannten Durchschnittsalter bereits 1,5 Mal den Arbeitgeber gewechselt und bleiben 6 Jahre in einer Organisation.“ (Trosien et al. 2017, S. 7)

6. Limitationen

Während die praktische Relevanz die Stärke der vorliegenden Studie darstellt, weist sie Limitationen bezüglich der Auswahl der Branche und Stichprobe sowie des gewählten Studiendesigns auf.

Der Golfmarkt in Deutschland ist stark heterogen. Einen Golfbetrieb zu führen basiert auf unterschiedlichen Gründen und führt im Ergebnis zu divergierender Nutzung von Ressourcen. Ein e.V.-geführter Golfbetrieb strebt im Wesentlichen eine Kostendeckung an und ist an den Interessen seiner Mitglieder orientiert. Die Anstellung eines Managers oder Geschäftsführers scheitert hier oftmals an den Finanzen. Somit treffen die gezeigten Ergebnisse nur einen generellen Einblick in den Personalmarkt des Golfsports in Deutschland.

Um ein umfassendes Bild des Golfmarktes abbilden zu können, wurde bewusst der Arbeitskreis „Wir bewegen Golf“ angesprochen. Informationen über die interne Kommunikation an die Partnerorganisationen sowie über die Repräsentativität der Gesamtpopulation liegen nicht vor. Dennoch zeigen die Ergebnisse spannende Tendenzen welche durch Folgestudien näher untersucht und kritisch hinterfragt werden könnten.

Das mixed-methods Studiendesign und selbständige Erarbeiten der Fragebögen wurde gewählt da kein standardisierter Fragebogen zur Abfrage relevanter Kompetenzen im Sportmanagement existiert. Trotz des detaillierten Pre-Tests sowie den offenen Fragen im Fragebogen wurden möglicherweise nicht alle relevanten Kompetenzbereiche erfasst. Der sehr hohe Mittelwert geforderter Kompetenzen

deutet zudem auf eine Anspruchsinflation des Golfmarktes hin. Zukünftige Studien könnten mittels prozentualer Skalen oder Priorisierung von Kompetenzbereichen durch die Befragten noch konkretere Ergebnisse erzielen, welche für die Praxis und die Theorie spannend wären.

7. Fazit und Ausblick

Im Sinne einer Selbstwahrnehmung wurden in der vorliegenden Studie Manager/innen bzw. Geschäftsführer/innen von Golfanlagen direkt befragt. Bisherige Studien negieren die Notwendigkeit einer zunehmenden Spezialisierung von Sportmanager/innen hin. Unsere Ergebnisse erhärten diese Erkenntnis: für Golfmanager/innen existieren – mit Ausnahme der Branchenkenntnis – keine von anderen Sportmanager/innen abweichende Kompetenzen.

Golfmanager/innen sehen sich vorrangig als Koordinator/innen und Ansprechpartner/innen. Danach erst sprechen sie von sich als Führungskräfte. Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit stellten sich als wichtigste Kompetenzen für Golfmanager/innen heraus. Obwohl diese Kompetenzen auch von allgemeinen Sportmanager/innen als wichtig empfunden werden, stehen bei diesen Teamfähigkeit und Networking an den obersten Stellen. Golfmanager/innen wird insgesamt ein höheres Maß an Fachkompetenz abverlangt, was sich in der wiederholten Forderung nach golfspezifischen sowie betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie der wichtigsten Aufgaben (Organisation des Spielbetriebs, Operatives Geschäft, Kaufmännische Führung und Steuerung) spiegelt.

Um die erhobenen Variablen auf Zusammenhänge zu überprüfen, könnten in einem nächsten Schritt den deskriptiven Ergebnissen der Studie Korrelationsanalysen der geforderten Kompetenzen im Zusammenhang mit sozio-demographischen Angaben (bspw. Geschlecht, Position, Gehaltsklasse) folgen. Es bleibt die Frage inwiefern Studiengänge auf vorhandene Spezialisierungswünsche eingehen können und sollen. Um ein tiefgründiges Bild des Berufsfeldes „Golfmanager“ zu erlangen, werden in einem nächsten Schritt vorhandene Anforderungsprofile untersucht und Inhaber sowie Mitglieder von Golfanlagen bezüglich geforderter Anforderungen an diese befragt. Auch die Perspektive der „Kunden“ – „Golfspieler/innen“ stellt ein spannendes Forschungsdesiderat dar. Insgesamt dient der/die Golfmanager/in als Beispiel eines/einer spezialisierten Sportmanagers/in.

Zu den Autoren:**Prof. Dr. Gerhard Nowak**

Dekan des Fachbereichs Sport & Management
IST-Hochschule für Management

E-Mail: gnowak@ist-hochschule.de

**Olivia Wohlfart, M.Sc.**

Wiss. Mitarbeiterin (Abteilung Sportökonomie und Sportmanagement)
Universität Leipzig, Sportwissenschaftliche Fakultät

E-Mail: olivia.wohlfart@uni-leipzig.de

**Prof. Dr. Gregor Hovemann**

Leiter der Abteilung Sportökonomie und Sportmanagement
Universität Leipzig, Sportwissenschaftliche Fakultät

E-Mail: hovemann@uni-leipzig.de

Literatur

Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. 2. Aufl. DTV-Beck 2002.

DGV e.V.. (2014). Das Programm 2018 – gemeinsam für die Zukunft des Golf-sports in Deutschland. Zugriff am 22. Januar 2019 unter: <http://www.golf.de/publish/binarydata/dgv/DGV/Programm2018/final.pdf>

Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17, 520-529.

Dunkel, K., Wohlfart, O. & Wendeborn, T. (2018). Kompetenzen im Studiengang Sportmanagement – Eine Dokumentenanalyse zum fachspezifischen Kompetenzerwerb an deutschen Hochschulen. *Zeitschrift für Studium und Lehre in der Sportwissenschaft*, 2, 50-59.

Ecke, M. (2004). Der Übergang vom Bildungs-in das Beschäftigungssystem. Eine empirische Studie zur Berufseinmündungsphase von Diplomsportwissenschaftlern mit dem Schwerpunkt Sportökonomie und Sportmanagement und Diplomsportökonomien. (unveröff. Diplomarbeit). DSHS Köln.

EHEA. (2015). Ministerial Conference Yerevan 2015. Zugriff am 22. Januar 2019 unter: <http://www.ehea.info/cid101764/yerevan.html>

Fayol, H. (1916): Administration industrielle et générale. Paris.

Fondermann, L. (2008). Eine Berufsfeldanalyse kommerzieller Sportanbieter. Diplomarbeit, DSHS Köln.

Horch, H.-D. (2010). Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (S. 507-532). Berlin: Erich Schmidt.

Horch, H.-D., Niessen, C. & Schütte, N. (2003). *Sportmanager in Vereinen und Verbänden*. Köln: Sport und Buch Strauß.

Horch, H. & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8, 70-84.

Horch, H.-D., Schubert, M. & Walzel S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Berlin Heidelberg: Springer.

Hovemann, G. (2003). Der Markt für Sportmanagementausbildungen. Bedingungen und Perspektiven der international erfolgreichen Positionierung von Bildungsdienstleistungen im Sport. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.

Hovemann, G., Kaiser, S. & Schütte, N. (2003). *Der Sporteventmanager*. Düsseldorf: IST-Verlag.

Kaiser, S. (2006). Das Sportstudiomanagement – Anforderung, Rekrutierung, Professionalisierung. (1. ed.) Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Kaiser, S. & Schütte, N. (2012). Patterns of managerial action: an empirical analysis of German sport managers. *International Journal of Management in Education*, 6, 174-189.

Kaiser, S. & Beech, J. (2012). Perspectives of Sport-related Labour Market and Employment Research: The Need for a Specific Approach. *European Journal for Sport and Society*, 9(4), 287-304.

Koethe, T. (2011). Der Golfmanager – Eine Berufsfeldanalyse. Diplomarbeit, DSHS Köln, Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.

- Lohmar, O. (2002). Berufsfeldanalyse von Sportmanagern in Sportagenturen. Diplomarbeit, DSHS Köln, Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Nichelmann, C. (1999): Sportmanager heute – Eine empirische Analyse theoretischer und praktischer Anforderungen des Tätigkeitsfeldes. In H.-D. Horch, J. Heydel, A. Sierau (Hrsg.): *Professionalisierung im Sportmanagement*. Aachen, 287-307.
- Packheiser, A. (2015). *Berufsfeld Sportmanagement-eine mehrperspektivische Analyse des Arbeitsmarktes*.
- Packheiser, A. & Hovemann, G. (2013). Rekrutierung von Sportmanagern: Eine quantitative Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 10(3), 240-259.
- Raab, F. (2007). *Eine Berufsfeldanalyse von Spielervermittlern im deutschen Fußball*. Diplomarbeit, Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien (7., Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trosien, G., Ratz, M. & Hattemer, R. (2017). *Die Sportmanager in der Sportbranche. Abschlussbericht 1. Projektphase*. Accadis Research Blue Book 17-2. Bad Homburg: Accadis Hochschule Bad Homburg.
- Trosien, G., Ratz, M. & Hattemer, R. (2018). Strukturmodelle für Karriereverläufe von Sportmanagern. Ansätze auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. In G. Nowak (Hrsg.), *(Regional-)Entwicklung des Sports* (S. 143-170). Schorndorf: Hofmann.
- Weinert, F. E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim und Basel, S. 17–31.
- Wohlfart, O., Adam, S. & Hovemann, G. (2019). Zukünftige Anforderungen an Sportmanagementabsolvent*innen (in Deutschland) aus Sicht der Arbeitgeber. In Königstorfer, J. (Hrsg.), *Innovationsökonomie und -management im Sport* (S. 43-58). Schorndorf: Hofmann.
- Wohlfart, O., Adam, S., Hovemann, G. & Kaden, M. (2019). *NASME Report Germany*. Leipzig: Leipzig University

Zeigler, E. F. (2013). Sport Management Must Show Social Concern as it Develops Tenable Theory. In G. B. Cunningham (Hrsg.), *Sport Management* (S. 297-318). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Zieschang, K. (2004). Fachleute für das Sportmanagement. In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), *Personalentwicklung im Sportmanagement* (S. 25-48). Butzbach-Griedel: Afra-Verlag.