

---

# **Spielerallokation und Spielerentlohnung im professionellen Team-Sport. Betriebswirtschaftliche Analysen und Empfehlungen für das Vereinsmanagement**

B. Frick, J. Prinz

Universität Greifswald

Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät

## **1 Problem**

Ogleich der Kontrolle und Koordination des Inputfaktors „Arbeit“ im Hinblick auf die sportliche Performance professioneller Teams eine erhebliche strategische Bedeutung zukommt, hat sich die (sport-)ökonomische Forschung diesem Thema bislang allenfalls am Rande gewidmet. Dabei ist eine detaillierte Wirkungsanalyse insbesondere der Rekrutierungspraktiken (aber auch der Entlohnungssysteme und -verfahren) unverzichtbar, um jene Strategien identifizieren zu können, die unter bestimmten – d.h. angebbaren – Bedingungen Erfolg versprechen.

Im Gegensatz zu den meisten ähnlich motivierten (sport-)soziologischen Projekten rekurriert unser Forschungsvorhaben zum Zweck der Hypothesenüberprüfung auf beobachtbares Verhalten (und nicht auf – wie auch immer motivierte – subjektive Einschätzungen) und räumt zugleich der Zuschreibung von Motiven („Nutzen-“ bzw. „Gewinnmaximierung“) den Vorrang ein vor dem von den Akteuren artikulierten Selbstbild. Diese Vorgehensweise hat den großen Vorteil, aus beobachtbaren Verhaltensfolgen auf die den jeweiligen Entscheidungen zugrundeliegenden Intentionen zurückschließen zu können, ohne dass man diese von nicht nur strategisch agierenden, sondern wohl auch strategisch argumentierenden Akteuren hätte erfragen müssen (vgl. allgemein dazu HOMANN/SUCHANEK 2000; PICOT/DIETL/FRANCK 1999; mit Bezug zum Sport BÜCH/FRICK 1999; FRICK/WAGNER 1998).

## **2 Methode**

Das unseren empirischen Analysen zugrundeliegende Datenmaterial stammt aus der amerikanischen „National Basketball Association“ und enthält Angaben zur Vertragslaufzeit, der individuellen Performance und der Entlohnung nahezu aller in den zehn Spielzeiten 1990/91-1999/2000 von den zuletzt 29 Mannschaften eingesetzten Spieler (n=997 verschiedene Spieler mit 4.538 „Spielerjahren“). Bei einer entsprechenden Aggregation der

Individualdaten erhält man zudem lückenlose Informationen über die in der NBA spielenden Teams.

Da es sich bei den Daten um zwei Vollerhebungen handelt (alle Teams der NBA bzw. alle von diesen Teams eingesetzten Spieler), treten grundsätzlich keine Repräsentativitätsprobleme auf. Weil es sich bei den relevanten Informationen darüber hinaus nicht um subjektive Einschätzungen spezifischer Sachverhalte, sondern um quantifizierbare Größen (Einkommen, Vertragslaufzeit, erzielte Punkte, Rebounds, etc. als Maße für die individuelle „Produktivität“ sowie Ausgaben für Spielergehälter, Zahl an Neuverpflichtungen und Vertragsverlängerungen, gewonnene Spiele, etc. auf der Teamebene) handelt, ist nicht zu erwarten, dass die Informationen aufgrund des bei Befragungen erwartbaren strategischen Verhalten grundsätzlich eigennutzorientierter Akteure einen wie auch immer gearteten Bias haben.

### 3 Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse unserer Untersuchung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Es gibt offenbar keinen Trade-off zwischen Entlohnung und Vertragslaufzeit – im Gegenteil: Das Jahresgehalt ist – nach statistischer Kontrolle der individuellen Performance – um so höher, je länger die Vertragslaufzeit. Offenbar stellen langfristige Verträge einen Teil eines komplexen „Entlohnungspaketes“ dar, in dessen Genuss nur die Gewinner team-interner „relativer Leistungsturniere“ kommen (vgl. KRÄKEL 1999; LAZEAR 1998).
- Dass Informationsasymmetrien bei der Neu- bzw. Weiterverpflichtung von Spielern eine nennenswerte Rolle spielen, zeigt sich insbesondere darin, dass ein Teamwechsel nach dem Auslaufen des bisherigen Vertrages für den Spieler c.p. mit einem ganz erheblichen Einkommensrückgang verbunden ist. Umgekehrt sind Verträge, mit denen Spieler von ihrem bisherigen Verein weiterverpflichtet werden, für die Athleten auch finanziell um so attraktiver, je länger deren Laufzeit ist.
- Die mitunter außergewöhnlich hohen Verdienste einiger Spieler werden im allgemeinen damit erklärt, dass bei „darstellenden Künstlern“ (seien dies nun Musiker, Schauspieler oder Sportler) die Grenzerträge von marginalen Talentunterschieden keineswegs ab-, sondern zunehmen (vgl. ROSEN 1981). In Übereinstimmung damit machen unsere Befunde deutlich, dass die Einkommensunterschiede zwischen „Superstars“ und „Wasserträgern“ in den vergangenen zehn Jahren erheblich zugenommen haben. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Präferenzen der Sportfans für bestimmte Spieler einen mindestens ebenso großen Einfluss auf deren Gehälter haben wie ihre sportliche Leistung (vgl. auch FRICK 2001).
- Langfristige Verträge haben einen signifikant positiven Einfluss auf die individuelle Performance. Dies ist insofern überraschend, als eine solche „Bindungsstrategie“ aus der Sicht der Vereine nicht unproblematisch ist: Langfristige Verträge können – aufgrund der durch die Laufzeit induzierten Umverteilung von Verfügungsrechten –

nachhaltige (und für die Vereine nachteilige) Verhaltensänderungen auf seiten der Spieler zur Folge haben.

- Angesichts der Tatsache, dass die Fähigkeiten und Fertigkeiten professioneller Mannschaftssportler sehr viel stärker sportart- als team-spezifisch sind und dass das „Humankapital“ (vgl. BECKER 1964) dementsprechend weitgehend transferiert werden kann, ist es kaum überraschend, dass Spielerwechsel relativ häufig vorkommen und dass die individuellen Teamzugehörigkeitsdauern dementsprechend gering sind. Ist die grundsätzliche Beobachtbarkeit des individuellen Leistungsvermögens gegeben, entfällt für einen Vereinsvorstand die Notwendigkeit, die Eignung eines Spielers durch zeit- und kostenintensive Verfahren zu ermitteln. Die Homogenität der angebotenen und nachgefragten Qualifikationen ermöglicht aber nicht nur einen häufigen und weitgehend friktionsfreien Austausch bisheriger durch neue Spieler, sondern stellt zugleich sicher, dass neuverpflichtete Athleten relativ schnell produktiv einsetzbar sind.
- Ungeachtet aller anders lautenden Behauptungen hängt der sportliche Erfolg keineswegs ausschließlich von den Ausgaben für Spielergehälter ab. Unter sonst gleichen Bedingungen hat eine Politik der Personalstabilisierung einen statistisch signifikant positiven und ökonomisch relevanten Einfluss auf die sportliche – und damit letztlich wohl auch auf die wirtschaftliche – Performance professioneller Sport-Teams. Dieser überraschende Befund impliziert, dass Personalabgänge immer zu einer Schwächung des Teams führen – und zwar unabhängig davon, ob es sich bei den Wechslern um Leistungsträger oder um sogenannte „Ergänzungsspieler“ handelt. Offenkundig ist das team-spezifische Humankapital einzelner Spieler also selbst dann von erheblicher Bedeutung für die Produktion sportlicher Erfolge, wenn es nur während des Trainings „abgerufen“ wird.
- Weiterhin machen unsere Modellschätzungen deutlich, dass die „Managementqualitäten“ erheblich zwischen den Teams differieren. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass (vorzeitige) Trainerentlassungen bei den Teams mit einem geringeren als dem aufgrund der Gehaltsausgaben und der Kaderstabilität erwarteten sportlichen Erfolg erheblich häufiger vorkommen als bei den übrigen Teams (vgl. dazu auch FRICK 1998).

#### 4 Diskussion

Insgesamt legen unsere Befunde den Schluss nahe, dass unter den für den professionellen Team-Sport charakteristischen Bedingungen eine weitgehende Interessenangleichung von „Principal“ (Vorstand bzw. Eigner) und „Agent“ (Spieler) vergleichsweise einfach herzustellen ist. Offenbar wirken sowohl die dem Management zur Verfügung stehenden Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten, als auch die Reputationsüberlegungen der Spieler dem systematischen Auftreten „opportunistischen Verhaltens“ (vgl. u.a. MILGROM/ROBERTS 1992; RICHTER/FURUBOTN 1996) entgegen. Nicht zuletzt durch die Wahl geeigneter Laufzeit-Entgelt-Kombinationen stellen die Vereine sicher, dass die Athleten praktisch durchgehend an der Obergrenze ihrer individuellen Leistungsfähigkeit spielen

und können damit die für Arbeitsbeziehungen charakteristischen (Motivations-)Probleme zwar nicht vollständig beseitigen, aber doch erheblich „entschärfen“ (zu Teilergebnissen vgl. FRICK 1998, 1999, 2000; FRICK/PRINZ 2000; zur Fruchtbarkeit des hier gewählten Ansatzes vgl. auch FRICK/KLAEREN 1997; PRINZ 1999).

Angesichts der weitgehenden Wirkungslosigkeit der in allen professionellen Teamsport-Ligen praktizierten Umverteilung von Ressourcen, seien dies nun (Nachwuchs-)Spieler oder (gemeinsam erwirtschaftete) Einnahmen (vgl. dazu FRICK/LEHMANN/WEIGAND 1999), scheint uns ein in seiner Funktionsweise möglichst wenig regulierter (Arbeits-) Markt insbesondere für die Spieler, aber auch für die Vereine eher Vor- als Nachteile zu bieten (vgl. dazu bereits ROTTENBERG 1956). Wenn sich die „armen Kleinstadt-Teams“ auf jene Aktivitäten spezialisieren, die ihnen die höchsten Erträge versprechen (Intensivierung der Nachwuchsarbeit), während sich die „reichen Großstadt-Teams“ auf die Erwirtschaftung zusätzlicher, auf die gesamte Liga ausstrahlender Reputation konzentrieren, werden letztlich alle Akteure – Spieler wie Vereine – von dem entstehenden „separierenden Gleichgewicht“ profitieren.

Einige unserer Befunde sind von unmittelbarer und zentraler Bedeutung für die Personalpolitik sieg- wie gewinnmaximierender Teams. Wenn Spielerwechsel unabhängig von der Leistungsfähigkeit der den Verein verlassenden Akteure mit einem offenbar erheblichen Verlust an team-spezifischem Humankapital einhergehen, ergeben sich insbesondere für die wirtschaftlich schwachen Teams überraschende Handlungsoptionen. Da bei begrenzten finanziellen Möglichkeiten das regelmäßige Austauschen eines mehr oder weniger großen Teils des Kaders nicht die erwünschten sportlichen Erfolge zeitigt, kann es durchaus sinnvoll sein, die Zusammensetzung eines auf den ersten Blick nicht konkurrenzfähigen Spielerkaders unverändert zu lassen, um die (zusätzliche) Akkumulation teamspezifischen Humankapitals zu fördern, die ihrerseits zwar nicht kurz-, aber doch mittelfristig zu einer nachhaltigen Verbesserung der sportlichen Performance führen dürfte. Ob die Wahl einer solchen „Durchhaltestrategie“ für Vereinsvertreter akzeptabel ist, die im Fall des Misserfolgs um ihre Wiederwahl fürchten müssen, ist zwar fraglich, aber angesichts neuerer empirischer Untersuchungen keineswegs irrational. So zeigen beispielsweise SHMANSKE und KAHANE (1997), dass die Stabilität des Kaders unter sonst gleichen Bedingungen, d.h. insbesondere bei statistischer Kontrolle des sportlichen Erfolgs, einen positiven Einfluss auf die Ticketnachfrage hat, weil eine solche Politik dem Identifikationsbedürfnis der Zuschauer mit der Mannschaft Rechnung trägt. Vor diesem Hintergrund ist das häufig zu beobachtende Verhalten, in sportlich schwierigen Zeiten zusätzliche Spieler zu verpflichten, in mehrfacher Hinsicht fragwürdig. Zum einen werden neue Spieler eine gewisse Zeit benötigen, um sich mit der Spielweise der neuen Mannschaft vertraut zu machen, und zum

anderen werden diese neuen Spieler das oftmals bereits sehr strapazierte Budget zusätzlich belasten.

Darüber hinaus impliziert der Befund, dass Spieler in der ersten Saison nach einem Vereinswechsel in ihrer Performance erheblich nachlassen, um in der zweiten Saison bei ihrem neuen Verein auf ihr Leistungsniveau von vor dem Wechsel zurückzukehren, dass die Akkumulation team-spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten einen Zeitraum von etwa einem Jahr beansprucht. Dies wiederum macht deutlich, dass die „Durchhaltestrategie“ nur für einen vergleichsweise kurzen Zeitraum gewählt werden muss – was selbst den einer solchen Strategie gegenüber skeptischen Vereinsmitgliedern durchaus plausibel zu machen sein dürfte.

Die vor dem Hintergrund unserer Befunde formulierbaren (teilweise abstrakten) Handlungsempfehlungen sind – gegeben unsere spezifische Vorgehensweise bei der Hypothesenformulierung und der Datenerhebung – nicht mit dem Problem behaftet, auf wie auch immer gearteten „Wunschvorstellungen“ zu basieren, sondern sind aus dem Verhalten nutzen- bzw. gewinnmaximierender Akteure abgeleitet. Dies wiederum ist für das Management von Vereinen, die sich nicht nur im sportlichen Wettbewerb mit anderen Teams behaupten wollen, sondern mit diesen Teams zugleich um die Dienste besonders leistungsfähiger Spieler konkurrieren, von entscheidender Bedeutung.

## 5 Literatur

- BECKER, G.S.: Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago 1964.
- BÜCH, M.-P.; FRICK, B.: Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (1999) 2, 109-123.
- FRICK, B.: Management Abilities, Player Salaries and Team Performance. European Journal for Sport Management (1998) 3, 6-22.
- FRICK, B.: Personal-Controlling und Unternehmenserfolg. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde aus dem professionellen Team-Sport. In: EGGGER, A.; GRÜN, O.; MOSER, R. (Hrsg.): Managementinstrumente und -konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1999, 183-202.
- FRICK, B.: Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde. In: BÜCH, M.-P. (Hrsg.): Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze. Schorndorf 2000, 43-76.
- FRICK, B.: Die Einkommen von „Superstars“ und „Wasserträgern“ im professionellen Teamsport: Ökonomische Analyse und empirische Befunde. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (2001) 6, 701-720.
- FRICK, B.; KLAEREN, R.: Die Anreizwirkungen leistungsabhängiger Entgelte: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde aus dem Bereich des professionellen Sports. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (1997) 11, 1117-1138.

- FRICK, B.; PRINZ, J.: Die Entlohnung professioneller Mannschaftssportler: Gibt es einen Trade-off zwischen Entgelten und Vertragslaufzeiten? In: BACKES-GELLNER, U.; KRÄKEL, M.; SCHAUENBERG, B.; STEINER, G. (Hrsg.): Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik. München, Mering 2000, 129-154.
- FRICK, B.; WAGNER, G.: Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik. Sportwissenschaft (1998) 3-4, 328-344.
- FRICK, B.; LEHMANN, E.; WEIGAND, J.: Kooperationserfordernisse und Wettbewerbsintensität im professionellen Team-Sport: Sind exogene Regelungen überflüssig oder unverzichtbar? In: ENGELHARD, J.; SINZ, E.J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Wiesbaden 1999, 495-523.
- HOMANN, K.; SUCHANEK, A.: Ökonomik: Eine Einführung. Tübingen 2000.
- KRÄKEL, M.: Organisation und Management. Tübingen 1999.
- LAZEAR, E.P.: Personnel Economics for Managers. New York 1998.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J.: Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs 1992.
- PICOT, A.; DIETL, H.; FRANCK, E.: Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart 1999.
- PRINZ, J.: Performance Pay and Incentive Effects in Tournaments, Institute of International Economics and Management. Copenhagen 1999.
- RICHTER, R.; FURUBOTN, E.: Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen 1996.
- ROSEN, S.: The Economics of Superstars. American Economic Review (1981), 845-858.
- ROTTENBERG, S.: The Baseball Player's Labor Market. Journal of Political Economy (1956), 242-258.