
Spielerallokation und Spielerentlohnung im professionellen Team-Sport: Betriebswirtschaftliche Analysen und Empfehlungen für das Vereinsmanagement

B. Frick (Projektleiter), J. Prinz

Ernst-Moritz-Arndt-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“ (NBA) 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 oder 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- oder 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 weiter verpflichtet werden, für die Athleten auch finanziell um so attraktiver, je länger deren Laufzeit ist
- Bei den Wechslern, die Verträge mit einer mindestens siebenjährigen Laufzeit unterzeichnen, handelt es sich um besonders leistungsfähige Spieler, deren Weiterverpflichtung dem alten Verein aus finanziellen Gründen nicht mehr möglich war. Für diese Minderheit von Spielern (weniger als 2 % aller „mover“) lohnt sich ein Wechsel.
- 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.
- Mannschaftssportler sehr viel stärker sportart- als team-spezifisch sind und dass das „Humankapital“ (vgl. BECKER 1964) dementsprechend nahezu vollständig transferiert werden kann, ist es kaum überraschend, dass Spielerwechsel relativ häufig vorkommen und dass die individuellen Teamzugehörigkeitsdauern dementsprechend gering sind. Gegeben die grundsätzliche Beobachtbarkeit des individuellen Leis-

tungsvermögens 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.

- Die durchschnittliche jährliche Fluktuationsrate der sportlich schwächeren Teams ist um etwa sieben Prozentpunkte höher als die der erfolgreichen Mannschaften. Dies bedeutet allerdings keineswegs, dass mangelnder Erfolg eine – wenn nicht gar die entscheidende – Ursache für einen hohen Turnover der „Arbeitskräfte“ darstellt, denn die Stabilität oder Instabilität des Spielerkaders hat bei statistischer Kontrolle der Team-Gehaltssumme und deren Verteilung keinen wie auch immer gearteten Einfluss auf die Team-Performance. Dies deutet darauf hin, dass einzelne Spieler – unabhängig von ihrer individuellen Produktivität – durch gleich leistungs- und teamfähige Spieler jederzeit substituiert werden können.

4 Diskussion

Insgesamt legen unsere Befunde den Schluss nahe, dass unter bestimmten Bedingungen eine weitgehende Interessenangleichung von „Principal“ (Vorstand oder 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. 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 das Principal-Agent-Problem zwar nicht überwinden, 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.

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 von Nutzen bzw. Gewinn maximierenden Akteuren 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: EGGER, 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.; 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 und 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 1992
- PRINZ, J.: Performance Pay and Incentive Effects in Tournaments, Institute of International Economics and Management. Kopenhagen 1999
- RICHTER, R.; FURUBOTN, E.: Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen 1996
- ROTTENBERG, S.: The Baseball Player's Labor Market. *Journal of Political Economy*, (1956), 242-258

