

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



Ausgabe 2/2019

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- 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 2/2019
© 2010 - 2019 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

Inhaltsverzeichnis

Jörn Littkemann & Leonie Pankratz

Stadionbesuch in der Frauenfußball-Bundesliga: Eine empirische Analyse..... 1

Malte Schurade

Die Etablierung der TSG Hoffenheim im deutschen Profifußball unter Berücksichtigung der rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen..... 22

Tobias Berger, Frank Daumann & Björn A. Kuchinke

Wettbewerbsvorteile in der NBA mithilfe von Data Analytics?..... 44

Jörn Littkemann & Leonie Pankratz

Stadionbesuch in der Frauenfußball-Bundesliga: Eine empirische Analyse

Abstract

Bislang liegen nur sehr wenige Erkenntnisse über die Gründe der (relativ geringen) Zuschauernachfrage im professionellen Frauenfußball vor. Daher widmet sich dieser Beitrag der Analyse des Stadionbesuchs in der deutschen Frauenfußball-Bundesliga. Im Rahmen einer empirischen Erhebung wurden 152 Zuschauer von Heimspielen der TSG Hoffenheim befragt. Darüber hinaus wurden Sekundärdaten zum Zuschauerverhalten ausgewertet. Es zeigt sich, dass die Zuschauernachfrage sehr inkonsistent ist und von einer Reihe äußerer, nicht unabhängig voneinander wirkender Rahmenbedingungen wie bspw. Fernsehübertragungen, Anstoßzeiten und Spielzeiten/-rhythmen abhängig ist. Der Einsatz sozialer Medien ist für die Zuschauergewinnung nur ein bedingt erfolgsversprechender Faktor. Die Stadionzuschauer schätzen am Frauenfußball im Vergleich zum Männerfußball vor allem die familiäre Atmosphäre, die ehrlichere Spielweise und die Nähe zu den Spielerinnen. Sie werden zunehmend jünger und weiblicher. Auf der anderen Seite verliert der Frauenfußball allmählich sein älteres, überwiegend männliches Stammpublikum. Auf Basis der Ergebnisse werden ferner Handlungsempfehlungen für die Vereine entwickelt, um die Zuschauernachfrage zukünftig steigern zu können.

Schlüsselwörter: Bundesliga, Empirische Analyse, Frauenfußball, Stadionbesuch, Zuschauernachfrage

Einleitung

Trotz steigender Aufmerksamkeit in den letzten Jahren und einer stetigen Professionalisierung ist der Frauenfußball in Deutschland in weiten Teilen noch immer kein rentables Geschäft. Bei vielen Vereinen der ersten Frauenfußball-Bundesliga überwiegen die Ausgaben die Einnahmen, bei den Frauenfußballmannschaften der Vereine aus der Männer-Bundesliga besteht eine immense Abhängigkeit von den finanziellen Mitteln der Männerabteilungen. Eine große Herausforderung stellt daher die langfristige wirtschaftliche Absicherung dar. Die Frauenmannschaften sollten anstreben, die anfallenden Ausgaben langfristig durch eigens erzielte Einnahmen zu decken. Die Zuschauerquoten bei Übertragungen der Spiele der ersten Frauen-Bundesliga, die in der aktuellen Saison über die Kanäle von Sport1, Telekom Sport, DFB.TV und regionale Fernsehsender zu sehen sind, sind bisher nennenswerter als die Zuschauerzahlen in den Stadien. Gut besuchte Stadien sind dabei jedoch nicht nur für die Spielerinnen wichtig, die von der Stimmung und Atmosphäre mitgerissen werden, sondern vor allem für den finanziellen Aspekt. Vereine

profitieren direkt von den Zuschauereinnahmen und langfristig von einer Attraktivitätssteigerung für potenzielle Sponsoren.

Bislang liegen jedoch erst wenige Studien zum Thema Stadionbesuch,¹ insbesondere im Frauensport² vor. Im Folgenden sollen daher anhand empirischer Analysen Gründe gefunden werden, die die geringen Zuschauerzahlen im Frauenfußball erklären. Darauf basierend sollen Erfolgspotenziale aufgezeigt werden, um zukünftig die Stadien zu füllen und die Professionalisierung des Frauenfußballs weiter voranzutreiben.

Entwicklung der Zuschauernachfrage in der Frauenfußball-Bundesliga

Seit der Saison 1997/1998 besteht die eingleisige Bundesliga aus 12 Mannschaften. Die Strukturen der Frauenfußball-Bundesliga haben seitdem deutlich an Professionalität gewonnen. Die Zuschauerzahlen in den Stadien gingen mit dieser Entwicklung jedoch nicht im Gleichschritt und sind trotz eines positiven Trends in den letzten 12 Jahren noch immer recht dürftig. Besuchten in der Saison 2006/2007 insgesamt 96.693 Zuschauer die Bundesligaspiele der Frauen, stellte die Saison 2013/2014 einen neuen Rekord mit einer Zuschauerzahl von 156.465 dar.³ Diese Zahl konnte in den vier darauffolgenden Spielzeiten allerdings nicht mehr erreicht werden. Deutlich macht dies die untenstehende Abbildung 1 der durchschnittlichen Zuschauerentwicklung der Spieltage in den letzten 12 Spielzeiten.

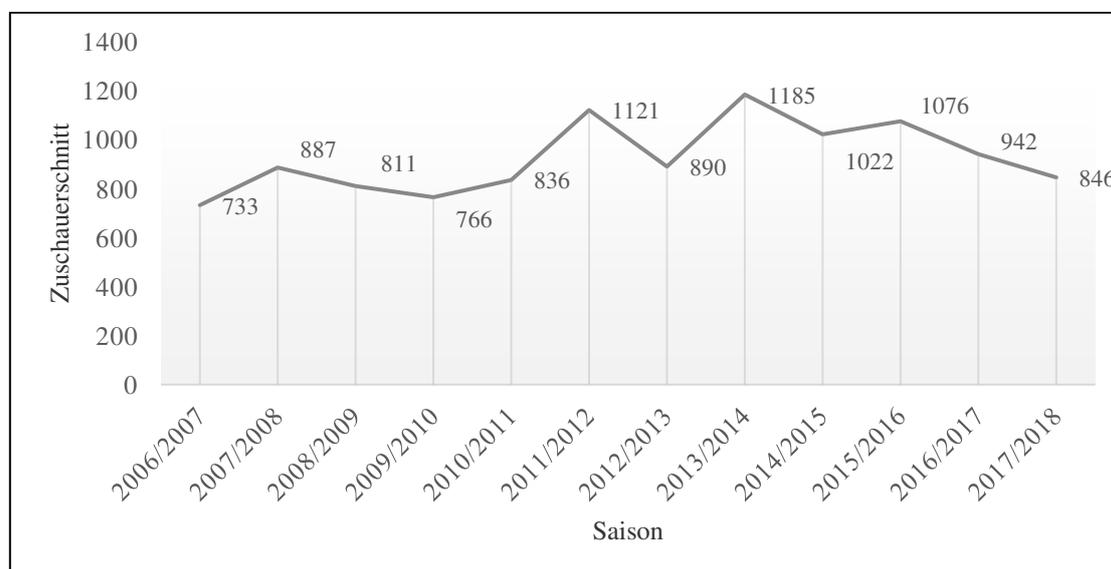


Abbildung 1: Zuschauerentwicklung in der Frauenfußball-Bundesliga im Zeitverlauf⁴

¹ Roy, 2004; Parlasca, 1993; Baimbridge et al., 1995; Amtsberg et al., 2017.

² Mintert & Klein, 2007; Klein & Zimmermann, 2014; Rehm, 2009a und 2009b.

³ Vgl. Weltfußball, 2018a.

⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Daten von Weltfußball, 2018a.

Anhand der durchschnittlichen Zuschauernachfrage wird neben einem positiven Trend in den Jahren 2006 bis 2013 ebenfalls die scheinbar eingetretene Stagnation mit sinkender Tendenz seit der Saison 2013/2014 sichtbar. Es wird anhand der ausgewiesenen Durchschnittswerte jedoch nicht deutlich, dass zwischen den Mannschaften eine große Kluft herrscht. Hohe Besucherzahlen resultieren vor allem aus den „Zuschauermagneten“ der Spitzenmannschaften, die nicht nur bei Heim-, sondern vor allem bei Auswärtsspielen Zuschauer anlocken. Die meisten Zuschauer lockte der VfL Wolfsburg mit 1.689 an, die wenigsten der 1. FC Köln mit 324 im Schnitt.⁵

Die mittlere Stadionkapazität der 12 Vereine der ersten Frauen-Bundesliga betrug in der Spielzeit 2015/2016 9.470,⁶ womit durchschnittlich gerade einmal eine Stadionauslastung von etwas über 11 % erreicht wird. Trotz der im Vergleich zum Männerfußball deutlich kleineren Stadien wird die Zuschauerkapazität im Frauenfußball somit nicht einmal ansatzweise ausgeschöpft.⁷

Determinanten der Zuschauernachfrage in Sportstadien

Zuschauer stellen die Hauptzielgruppe des Veranstaltungsbetriebes dar. Sie sorgen durch ihren Besuch nicht nur für die von den Sportlern geschätzte Stimmung im Stadion, sondern ihre Eintrittsgelder sind eine wichtige Einnahmequelle für die Vereine. Im Amateursport besuchen auffallend viele Freunde und Bekannte der Spieler die Spielstätten, im Profibereich kommen darüber hinaus Personen aus dem sportartspezifischen Umfeld und der Region des Vereins hinzu. Hierunter fallen zum einen selbst noch Aktive oder ehemalige Spieler, die die Verbindung zur Sportart bewahren möchten und an Höchstleistungen interessiert sind. Zum anderen handelt es sich um Personen aus dem nahen Umfeld, die unterhalten werden möchten. Hierbei gilt es die Stadionatmosphäre zu erleben und an den Erfolgen des regionalen Vereins teilzuhaben.⁸

Die Gründe, die Menschen zu einem Stadionbesuch bewegen, sind für nicht sportaffine Personen oftmals nicht leicht nachzuvollziehen. Faktoren, die gegen einen Stadionbesuch sprechen, sind beispielsweise schlechte Witterungsverhältnisse, Menschenmassen und hohe Eintrittspreise für eine Veranstaltung, deren Spielgeschehen kaum vorhergesagt werden kann. Die Unsicherheit des Spieldausganges, auch als Spannung bezeichnet, im Hinblick auf die Zuschauernachfrage wurde bereits in zahlreichen Studien aus der empirischen Sportökonomie untersucht – mit

⁵ Vgl. Weltfußball, 2018a.

⁶ Vgl. Weltfußball, 2016a.

⁷ In der Saison 2015/2016 besuchten pro Spieltag im Durchschnitt ca. 43.000 Zuschauer die Spiele der ersten Männerfußball-Bundesliga, dies ergibt eine Stadionauslastung von ca. 91 % (vgl. Deloitte, 2016, S. 30).

⁸ Vgl. Riedmüller, 2011, S. 103.

unterschiedlichen Ergebnissen.⁹ Szymanski zeigt in seiner Übersicht von 22 Studien auf, dass 10 Studien zu einem starken Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Zuschauerzahl kommen, sieben nur zu einem schwachen und fünf einen Zusammenhang nicht bestätigen können.¹⁰ In der letzten Gruppe befindet sich auch die Studie von Czarnitzki und Stadtmann, die ihre Untersuchung in der ersten Fußball-Bundesliga der Männer durchführten und dabei der Ungewissheit des Spielausgangs keine Schlüsselrolle für die Erklärung der Zuschauerzahlen zuschrieben, dafür aber auf die Wichtigkeit der Faktoren des Ansehens und der Loyalität seitens der Fans aufmerksam machten.¹¹

Neben der Unsicherheit als Determinante des Stadionbesuches werden in der Literatur noch weitere Faktoren genannt, wobei Haas die Zuschauer als direkte Nachfrager bezeichnet, die „den Zweck ihrer persönlichen Nutzenmaximierung“ verfolgen.¹² Dabei gilt es folgendes zu beachten: Ergebniswert, Unterhaltungswert, Budgetbeschränkungen und Substitutionsgüter. Somit zeichnet sich ab, dass die Gewinnung von Stadionbesuchern kein einfaches Unterfangen ist, sondern diese von zahlreichen höchst unterschiedlichen und individuellen Faktoren abhängig ist.

Methodik der Datenanalyse

An einer durchgeführten empirischen Befragung nahmen insgesamt 160 Personen teil. Acht Fragebögen mussten jedoch aus der Bewertung genommen werden, da sie unvollständig waren. Bei den 152 befragten Personen liegt der Frauenanteil bei 52 %. Die Befragung fand zwischen November 2017 und April 2018 im Dietmar-Hopp-Stadion bei fünf Heimspielen der TSG 1899 Hoffenheim Frauen statt. Anzumerken ist, dass die Uhrzeiten aufgrund von Verlegungen bis auf ein Spiel alle von der üblicherweise festgelegten Spielzeit (Sonntag, 14 Uhr) abwichen. Im Folgenden sind die Spiele kurz dargestellt, die Zuschauerzahlen stehen in Klammern:

So., 05.11.2017, 11:00 Uhr: TSG 1899 Hoffenheim – SC Sand (620),

So., 19.11.2017, 11:00 Uhr: TSG 1899 Hoffenheim – MSV Duisburg (470),

So., 17.12.2017, 14:00 Uhr: TSG 1899 Hoffenheim – SV Werder Bremen (320),

So., 18.02.2018, 17:00 Uhr: TSG 1899 Hoffenheim – VFL Wolfsburg (800) und

Do., 29.03.2018, 18:30 Uhr: TSG 1899 Hoffenheim – 1. FC Köln (320).

Da bislang kaum Studien zur Erforschung der Zuschauernachfrage im Frauenfußball vorliegen, konnte bei der Fragebogenerstellung nur wenig auf bekannte und bereits bewährte Items zurückgegriffen werden. Daher wurde vor Durchführung

⁹ Vgl. Meier, 2012, S. 79.

¹⁰ Vgl. Szymanski, 2003, S. 1156.

¹¹ Vgl. Czarnitzki & Stadtmann, 1999, S. 18.

¹² Haas, 2006, S. 7.

der Befragung ein Pretest an drei Personen durchgeführt. Die Teilnehmer waren 20, 32 und 63 Jahre alt und hatten in der Vergangenheit bereits allesamt Heimspiele der Frauenmannschaft der TSG 1899 Hoffenheim besucht. Es befanden sich zwei Frauen und ein Mann unter den Testpersonen. Der Fragebogen wurde von allen Teilnehmern ohne Verständnisschwierigkeiten in etwa sieben Minuten ausgefüllt und konnte anschließend für die eigentliche Befragung im Dietmar-Hopp-Stadion in Hoffenheim freigegeben werden. Es konnten jeweils pro Spiel zwei helfende Personen gewonnen werden, die die Fragebögen unter den Zuschauenden verteilten. Um eine Zufallsstichprobe zu gewährleisten, wurden die Fragebögen an den zwei Eingängen des Stadions ausgeteilt. Die ins Stadion kommenden Besucher wurden dabei persönlich angesprochen. Die Absicht des Fragebogens, der mit einem Kugelschreiber versehen war, wurde kurz erläutert und es wurde auf die Gewährleistung der Anonymität hingewiesen. Daraufhin konnten die Teilnehmer den Fragebogen mit in das Stadioninnere nehmen. Später wurde er von den jeweils zwei Helfenden wieder eingesammelt. Die Teilnehmer konnten zur vollen Gewährleistung der Anonymität die ausgefüllten Fragebögen in eine Sammelkiste werfen. Anzumerken ist, dass die Zuschauer relativ knapp vor Spielbeginn ins Stadion kamen, wodurch zum einen ein nur geringes Zeitfenster zum Ausfüllen gegeben war und zum anderen aufgrund der nur jeweils zwei helfenden Personen, die die Fragebögen austeilten, nur vereinzelt Besucher angesprochen werden konnten. Im Durchschnitt konnten auf diesem Wege pro Spiel 32 Fragebögen gewonnen werden. Die Datenauswertung erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS.

Neben der Datenermittlung mittels Fragebogen wurden darüber hinaus im Rahmen einer Sekundärdatenanalyse Zusammenhänge von Zuschauerzahlen und potenziell relevanten Faktoren wie sportlicher Erfolg, TV-Übertragungen und Follower-Zahlen in sozialen Medien ausgewertet.

Ergebnisse aus der Befragung

Die nachfolgende Tabelle gibt die Antworten der Befragten zu den vermeintlichen Vorteilen des Frauenfußballs im Vergleich zum Männerfußball wieder.

	Trifft voll zu (1)	Trifft eher zu (2)	Trifft eher nicht zu (3)	Trifft gar nicht zu (4)	Mittelwert	Standardabweichung
1. Ich finde Frauensport allgemein attraktiv.	55,3%	34,2%	10,5%	0%	1,6	0,7

2. Mir gefällt die größere Nähe zu den Spielerinnen.	58,6%	32,9%	7,9%	0,7%	1,5	0,7
3. Ich genieße die höhere Sicherheit im Stadion.	49,3%	32,2%	14,5%	3,9%	1,7	0,9
4. Mir sagt die familiärere Atmosphäre zu.	71,1%	22,4%	6,6%	0%	1,4	0,6
5. Ich mag die ehrlichere Spielweise.	67,8%	27,0%	5,3%	0%	1,4	0,6
6. Ich schätze den Frauenfußball auch, obwohl er langsamer ist.	55,9%	36,8%	6,6%	0,7%	1,5	0,7
7. Beim Frauenfußball fallen mehr Tore, das gefällt mir.	17,8%	42,1%	34,9%	5,3%	2,3	0,8
8. Ich habe generell wenig Ahnung vom Fußball und bin nur hier, um eine bzw. mehrere mir bekannte Spielerin bzw. -innen zu sehen, nicht jedoch das Spiel an sich.	3,3%	8,6%	14,5%	73,7%	3,6	0,8

Tabelle 1: Vorteile des Frauenfußballs

89,5 % der Befragten gaben bei Item 1 an, Frauensport allgemein attraktiv zu finden. Die Items 2 bis 6 beinhalten eine konkrete Gegenüberstellung der Besonderheiten des Frauenfußballs gegenüber dem Männerfußball. Auffallend ist auch hier die hohe Zustimmung unter den Befragten. So stimmen 58,6 % voll zu, dass sie die größere Nähe zu den Spielerinnen schätzen, 32,9 % finden diesen Aspekt ebenfalls eher zutreffend. Darüber hinaus wird die familiärere Atmosphäre von 71,1 % als deutlicher Vorteil des Frauenfußballs angesehen. Nur 6,6 % stimmen diesem Aspekt eher nicht zu. Item 3 beschäftigt sich mit der Sicherheit im Stadion. Obwohl sich die deutliche Mehrheit für eine Wertschätzung der höheren Sicherheit bei einem Frauenfußballspiel ausspricht, weißt diese Frage mit einer Standardabweichung von 0,9 die verhältnismäßig „größte“ Uneinigkeit unter den Befragten auf. 14,5 % bringen den Stadionbesuch eines Frauenfußballspieles eher nicht mit einer höheren Sicherheit in Verbindung, 4 % verneinen diese gar gänzlich. Die relativ

geringste Standardabweichung besitzt Item 5, welches sich auf die ehrlichere Spielweise im Frauenfußball bezieht. Für 67,8 % trifft dies voll und für 27 % eher zu. Nur 5,3 % empfinden eine ehrlichere Spielweise eher nicht zutreffend. Dass der Frauenfußball langsamer ist als der Männerfußball, ist ein außer Frage stehender Fakt und wird von seinen Kritikern oftmals als Kriterium eines Nichtbesuches angesehen. Die große Mehrheit der befragten Besucher gab jedoch an, den Frauenfußball trotzdem zu schätzen. Item 7 bezieht sich auf die Anzahl der Tore und stellte sich im Nachhinein als etwas tückisch heraus. Die durchschnittlichen Tore pro Spiel lagen im Männerfußball in den letzten Jahren bei 2,75 (2014/2015), 2,83 (2015/2016) und 2,87 (2016/2017).¹³ Der Frauenfußball weist aufgrund der in den letzten Jahren zunehmend ausgeglichenen Liga eine immer geringere Torquote auf. Lag diese in der Saison 2010/2011 noch bei 4,17 Toren pro Spiel und damit deutlich über der Quote im Männerfußball, fiel sie in der Saison 2016/2017 auf 2,81 und lag somit noch unter der Torquote der Männer.¹⁴ Diese Entwicklung spiegelt ebenfalls die Antwortverteilung der Befragten wider. Nur 17,7 % stimmen der Aussage voll zu. Die 42,1 %, die der Aussage eher zustimmen, sollten mit Vorsicht betrachtet werden. 34,9 % finden die Aussage eher nicht zutreffend und 5,3 % lehnen sie gar komplett ab.

Zur genaueren Differenzierung wurden die Antworten anschließend in weiblich und männlich aufgeteilt. Die Fragen nach der familiäreren Atmosphäre, der Attraktivität von Frauensport allgemein und dem Sicherheitsempfinden werden ähnlich beantwortet. 63,3 % der Frauen stimmen dem Gefallen der größeren Nähe zu den Spielerinnen voll zu. Bei den Männern sind es lediglich 53,4 %. Nennenswerte Unterschiede gibt es zudem bei der Frage nach der ehrlicheren Spielweise. 75,3 % der Männer stimmen dem voll zu, 20,5 % eher zu. Bei den Frauen finden 60,8 % die Aussage voll zutreffend, 32,9 % sind der Meinung, dass sie eher zutrifft. Einen deutlicheren Unterschied gibt es bei dem Punkt „Ich schätze den Frauenfußball auch, obwohl er langsamer ist.“. Es stellt sich heraus, dass den Frauen das Spieltempo weniger bedeutend ist als den Männern. 64,6 % stimmen voll zu, bei den Männern sind es nur 46,6 %.

Von den 152 Befragten sind 13,2 % das erste Mal bei einem Frauenfußballspiel gewesen. Die Anzahl der Spiele der TSG Frauen, die in den 12 Monaten vor der Befragung besucht worden sind, ist in Tabelle 2 aufgelistet.

¹³ Vgl. Weltfußball, 2016b.

¹⁴ Vgl. Weltfußball, 2016c.

Besuchte Heimspiele	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Keines	37	24,3 %
1-4	48	31,6 %
5-8	27	17,8 %
9-12	17	11,2 %
Jedes	23	15,1 %

Tabelle 2: Besuchte Heimspiele

Überraschend ist mit (relativ hohen) 24,3 % der Wert derjenigen, die zuvor kein einziges Spiel besucht haben. Es gibt demnach bei jedem Heimspiel eine erhebliche Anzahl von Personen, die das erste Mal im Stadion sind. Eine emotionale Verbundenheit mit der Mannschaft kann anhand der Werte der besuchten Heimspiele nicht erkannt werden, da über die Hälfte der Befragten nur vier oder weniger Spiele in den letzten 12 Monaten verfolgt haben. Bei 22 absolvierten Spielen ist dies eine geringe Quote. Nur 15,1 % gaben an, jedes Spiel verfolgt zu haben.

Anhand der Frage „Wie würden Sie sich als Zuschauer beschreiben?“ bezeichnen sich allerdings 41,4 % der Befragten als Fan der TSG 1899 Hoffenheim Frauen, 34,2 % zumindest als Sympathisanten und nur 17,7 % als neutraler Besucher. Die restlichen 6,6 % sind Fans oder Sympathisanten des Gegners. Demnach scheint seitens der Zuschauer doch eine gewisse emotionale Bindung zur Mannschaft zu existieren, vor dem Hintergrund des zuvor dargelegten Ergebnisses spiegelt sich diese jedoch nicht unbedingt in der Verfolgung der Heimspiele wider.

Die Fragen „Machen Sie Ihren Stadionbesuch vom Namen des Gegners abhängig?“ bzw. „Machen Sie Ihren Stadionbesuch von den Spielerinnen des Gegners bzw. der Heimmannschaft abhängig?“ beantworten 94,7 % bzw. 96,0 % mit „nein“. Auf die Frage, ob die befragten Personen grundsätzlich bereit seien, nach einem schlechten Heimspiel zum nächsten Spiel wieder ins Stadion zu kommen, antworten 94,5 % mit „ja“. Dieser sehr hohe Wert deutet auf keinen vorhandenen Leistungsdruck seitens der Zuschauer auf die Spielerinnen hin.

Abbildung 2 stellt die absoluten Häufigkeiten der Ergebnisse zur Frage dar, anhand welcher Informationen die Zuschauer vom jeweils besuchten Spiel erfahren haben. Mehrfachantworten waren möglich.

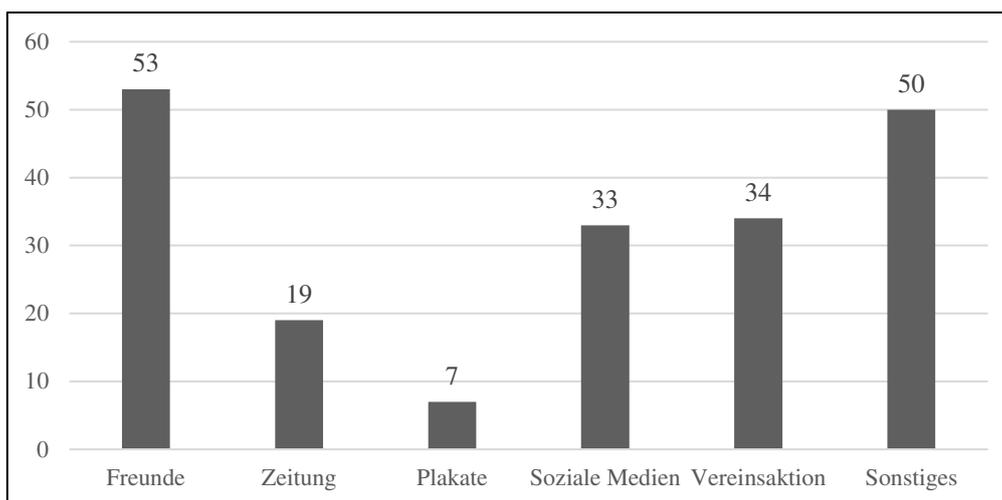


Abbildung 2: Zuschauergewinnung

Es zeigt sich, dass ein Großteil der Befragten durch Freunde von den Heimspielen erfahren hat. Knapp 33 % der Befragten gaben „Sonstiges“ an. Die Frauen wählten deutlich häufiger diese Variante; 31 befragte Frauen entschieden sich hierfür, bei den Männern waren es nur 19. Leider wurde in den meisten Fällen nicht angegeben, was sich darunter verbirgt. Diejenigen, die dies doch taten, gaben folgende Antworten an: „Spielerin, Familie, AOK-Gewinnspiel, Allianz, Arbeit, Internet DFB, Fernsehen, Frauenfußball-Seiten, Sponsor.“ Immerhin 22,4 % waren aufgrund von Vereinsaktionen im Stadion. Zu diesen Aktionen gehören vor allem Besuche in Kindergärten und Grundschulen. Weitere 33 Personen haben von den Spielen in den sozialen Medien erfahren, darunter 13 Frauen und 20 Männer. Die Antwortmöglichkeiten Zeitung und Plakate sind verhältnismäßig wenig vertreten. Dies könnte zum einen an einer fehlenden Aushängung von Plakaten bzw. einer zu geringen Berichterstattung in der Zeitung liegen oder zum anderen an einer verminderten Wahrnehmung dieser.

Ein wichtiger Faktor ist die Frage nach den Orten, an denen Zuschauer für die Heimspiele der TSG 1899 Hoffenheim Frauen gewonnen werden können. Denn hierbei handelt es sich um Plätze mit potenziell fußballbegeisterten Menschen. Aus diesem Grunde wurde danach gefragt, welche weiteren Fußballspiele im Umkreis besucht werden. Abbildung 3 gibt die Ergebnisse wieder. Mehrfachantworten waren wiederum möglich.

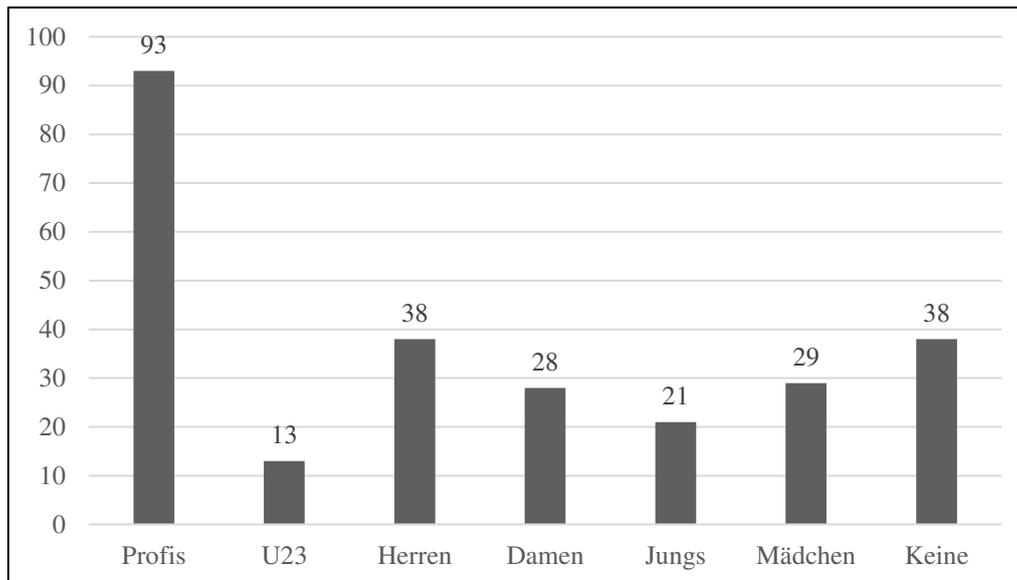


Abbildung 3: Besuchte Spiele im Umkreis

Es ist auffallend, dass die meisten Zuschauer der Frauenspiele ebenfalls die Spiele der männlichen Profis der TSG 1899 Hoffenheim besuchen. Aufgrund der insgesamt größeren Zuschauerzahlen in der Rhein-Neckar-Arena war dies jedoch abzu-sehen. Die Zuschauerzahlen der U23 des Vereines sind meist noch geringer als die der Frauen, dies unterstreichen auch die 13 befragten Personen, die diese Spiele besuchen. 38 bzw. 28 Befragte gaben an, Herren- bzw. Damenspiele im Umkreis zu besuchen. 21 Personen besuchen Jugendspiele der Jungs und 29 der Mädchen. 38 Personen gaben an, keine weiteren Spiele im Umkreis zu besuchen. Hierbei han-delte es sich insbesondere um diejenigen, die einen weiteren Fahrweg zum Sta-dion zurücklegen müssen.

Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen des Spiels wurden die Bereitschaft für das Zahlen des Eintrittsgeldes, die Zufriedenheit der Spielansetzung und die Organisa-tion rund um den Spieltag erfragt. 2 % sind bereit, 1 bis 3 Euro für den Eintritt zu bezahlen. 30,9 % würden 4 bis 6 Euro ausgeben. Jeweils 26,3 % entscheiden sich für ein Eintrittsgeld von 7 bis 9 bzw. 10 bis 12 Euro. Immerhin 14,5 % sind gewillt, 12 bis 15 Euro für ein Spiel zu bezahlen.¹⁵

Die Zufriedenheit mit der üblicherweise in der Frauenfußball-Bundesliga vorherr-schenden Uhrzeit der Spielansetzung (Sonntag, 14 Uhr) ist in Tabelle 3 angegeben.

¹⁵ Die Eintrittspreise sind den einzelnen Homepages der Vereine zu entnehmen. Sie liegen zwi-schen 5 bis 10 Euro. Bei der TSG 1899 Hoffenheim zahlt man im Regelfall für einen Sitzplatz 5 Euro.

Zufriedenheit	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Trifft voll zu	83	54,6 %
Trifft eher zu	54	35,5 %
Trifft eher nicht zu	10	6,6 %
Trifft gar nicht zu	5	3,3 %

Tabelle 3: Zufriedenheit mit der Spielansetzungszeit

Die Mehrheit der Befragten empfindet die Regelanstoßzeit von Sonntag, 14 Uhr als voll zutreffend. Etwas mehr als ein Drittel präferiert die Antwortmöglichkeit „trifft eher zu“. 6,6 % sind eher unzufrieden mit der Ansetzung der Heimspiele und 3,3 % findet die Spielzeit als gar nicht zufriedenstellend. Auffallend bei diesem Item ist, dass viele Befragte trotz vermeintlich hoher Zufriedenheit die Möglichkeit für Verbesserungsvorschläge nutzten. Unter den vorgeschlagenen Zeiten befindet sich auffallend häufig die Ansetzungszeit von Sonntag, 11 Uhr. Diese Uhrzeit wird in der Frauen-Bundesliga von einigen Vereinen ebenfalls als Regelanstoßzeit bevorzugt, darunter der 1. FFC Frankfurt. Der 1. FFC Frankfurt, dessen Stadion in der Innenstadt von Frankfurt liegt, gab auf Nachfrage als Grund für die frühe Spielzeit die geringere Anzahl von Substitutionsgütern an, die parallel stattfänden und die Gefahr bergen, potenzielle Zuschauer abzuwerben.¹⁶

Ergebnisse aus der Sekundärdatenanalyse

Der 1. FFC Frankfurt war über lange Jahre hinweg das Aushängeschild des deutschen Frauenfußballs.¹⁷ Erfolge wurden sowohl national als auch international erzielt. Als reiner Frauenverein konnte er sich ab einem Punkt nicht mehr gegen die finanziellen Mittel anderer Topvereine durchsetzen, verlor allmählich seine besten Spielerinnen und konnte die Erfolge der Vergangenheit nach und nach nicht mehr erreichen. Anhand von Abbildung 4 lässt sich erkennen, dass die Zuschauerzahlen in Beziehung zur Tabellenplatzierung stehen. Die sich gleichenden Trendlinien verdeutlichen diesen Fakt. Ein nachhaltig sinkender sportlicher Erfolg führte beim 1. FFC Frankfurt zu zunehmend weniger Zuschauern. Eine ähnliche Entwicklung zeigen auch die Daten des 1. FFC Turbine Potsdam.

¹⁶ Laut einem Gespräch mit einem Vereinsvertreter.

¹⁷ Vgl. Hennies & Meuren, 2009, S. 94.

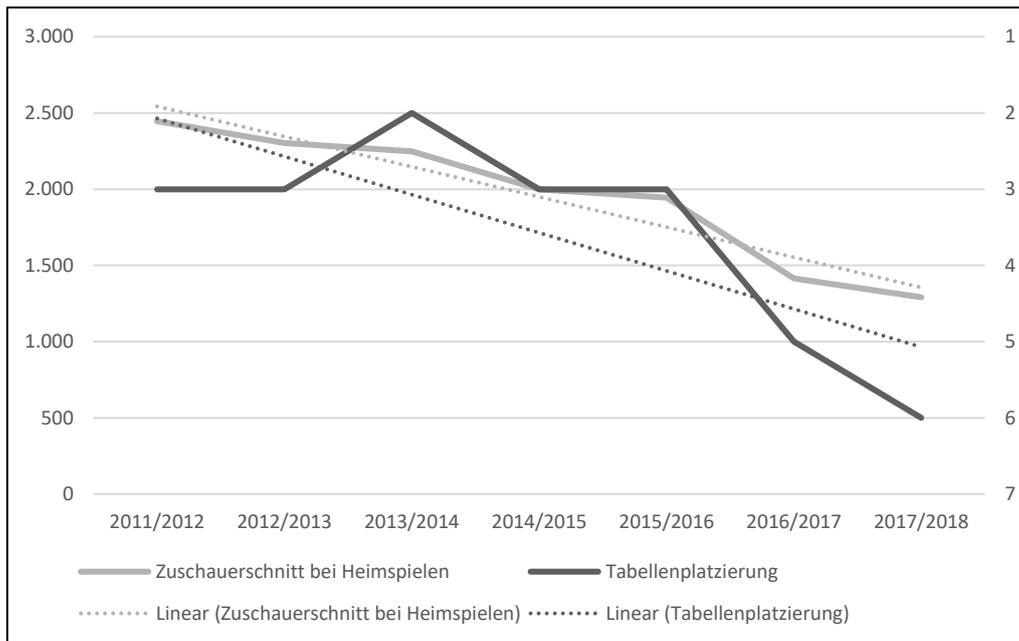


Abbildung 4: Zusammenhang von Zuschauerzahlen und Tabellenplatzierungen am Beispiel des 1. FFC Frankfurt¹⁸

Das umgekehrte Beispiel stellt die Frauenmannschaft des SC Freiburg dar, die in den letzten Jahren dank stetig steigender Leistungen eine zunehmende Zuschauerzahl aufbauen konnte. Beendete der SC Freiburg die Saison 2011/2012 noch auf Tabellenplatz 8 und spielte durchschnittlich vor 625 Zuschauern, waren es in der Saison 2017/2018 Rang 3 und 1.020 Zuschauer.

Einen Ausnahmefall und damit keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Erfolg und Zuschauerzahlen stellt die Frauenmannschaft des FC Bayern München dar. Mit zunehmend besserer Tabellenplatzierung stiegen anfangs auch die Zuschauerzahlen. In den Spielzeiten 2014/2015 und 2015/2016 gewann die Mannschaft die deutsche Meisterschaft. In diesen beiden Spielzeiten konnten die höchsten Zuschauerschnitte eingefahren werden. Obwohl die Frauen des FC Bayern seitdem noch immer um die Meisterschaft mitspielen und zahlreiche deutsche und ausländische Nationalspielerinnen in ihrem Kader haben, hat sich seit der Spielzeit 2016/2017 ein drastischer Zuschauerschwund eingestellt. Der Zuschauerschnitt (690) liegt sogar unter der Saison 2013/2014 (832), in der noch nicht um den Titel mitgespielt werden konnte. Weder sportlicher Erfolg noch die zahlreich vertretenen Nationalspielerinnen konnten in diesem Fall Zuschauer anlocken.

Darüber hinaus zeigt sich bei Vereinen, die sich in den letzten Jahren überwiegend im Tabellenmittelfeld aufhielten und damit weder gegen den Abstieg noch oben mitspielten, keine eindeutige Relation zwischen Tabellenplatzierung und Zuschauerzahlen.

¹⁸ Eigene Erstellung anhand von Daten aus Weltfußball, 2018a und 2018b.

In der Spielzeit 2017/2018 wurden zahlreiche Spiele der Frauen-Bundesliga auf Sport1 im Free-TV übertragen. Es konnte in dieser Saison keine eindeutige Beeinflussung der Zuschauerzahlen durch TV-Übertragungen festgestellt werden. Überprüft wurden nur Vereine, deren Heimspiele zwei Mal oder öfter übertragen wurden. Ein deutlich höherer Zuschauerschnitt bei den TV-Übertragungen ergab sich beim SC Freiburg, dieser lag bei 1.489 im Vergleich zu 1.020 für die gesamte Saison. Erwähnt werden muss hier allerdings, dass bei beiden Übertragungen der spätere Meister bzw. Vizemeister gastierte. Auch der VFL Wolfsburg wies eine höhere Zuschauerzahl bei seinen beiden Übertragungsspielen auf. Im Anschluss an eines der beiden Spiele fand die Meisterschaftsfeier statt, daher kann auch hier keine klare Aussage getroffen werden. Die Zuschauerzahlen bei Turbine Potsdam wichen bei Fernsehspielen nicht nennenswert von der sonstigen durchschnittlichen Zuschauerzahl ab. Der FC Bayern wies bei zwei seiner drei Übertragungen keine vom Durchschnitt abweichenden Zuschauerzahlen auf. Ein Spiel wurde anstatt an der üblichen Spielstätte des Grünwalder Stadions am neuen Bayern Campus ausgeführt und lockte 2.130 Zuschauer an.

Tabelle 4 zeigt die Gesamtzuschauerzahlen der Frauenfußballmannschaften bei Heimspielen in der Saison 2017/2018 und deren Follower-Zahlen beim sozialen Netzwerk Facebook.

Mannschaft	Zuschauer Heimspiele 2017/2018	Follower bei Facebook (Stand 04.06.2018)
VFL Wolfsburg	18.584	36.131
1. FFC Turbine Potsdam	15.559	22.991
1. FFC Frankfurt	14.200	13.498
SGS Essen	12.047	6.618
SC Freiburg	11.223	8.672
TSG 1899 Hoffenheim	8.180	4.898
FC Bayern München	7.590	3.799.570
SC Sand	7.127	7.525
MSV Duisburg	5.757	2.610
FF USV Jena	3.951	5.190

SV Werder Bremen	3.933	20.694
1. FC Köln	3.566	3.524

Tabelle 4: Zuschauerzahlen und Follower¹⁹

Vorweggenommen werden muss, dass anhand der angegebenen Daten kein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Anhängern von Facebook und den Zuschauerzahlen festgestellt werden kann, es können nur einige Auffälligkeiten beschrieben werden. So besitzt die Frauenmannschaft des FC Bayern München zwar mit Abstand die größte Anhängerzahl bei Facebook, befindet sich aufgrund ihrer geringen Zuschauerzahlen allerdings im mittleren Teil der Zuschauertabelle. Im unteren Teil ist dort gar der SV Werder Bremen aufzufinden, obgleich dessen Follower-Zahlen unter die Top vier der Liga fallen. Zu erkennen ist, bis auf die Ausnahme des SV Werder Bremen, dass die Mannschaften, die sich im unteren Drittel der Liga aufhalten und wenige Zuschauer anlocken, ebenfalls eine geringere Anzahl an Followern aufweisen. Mannschaften, die in den letzten Jahren erfolgreiche Leistungen verzeichneten und diejenigen mit einer ausgeprägten Fan-Kultur, wie der 1. FFC Frankfurt und Turbine Potsdam, weisen neben mehr Zuschauern auch mehr Follower auf. Bei sechs Mannschaften sind die Gesamtzuschauerzahlen größer als die Anzahl der Follower.

Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus der Befragung ergaben, dass 52 % der befragten Zuschauer weiblich sind und davon über die Hälfte jünger als 34 Jahre. Es scheint, als wird die Zielsetzung der Ansprache eines jüngeren, weiblicheren Publikums seitens des DFB zunehmend erfüllt. Die Ergebnisse legen dar, dass 70 % der befragten Männer im Stadion 45 Jahre oder älter ist, nur rund ein Dutzend ist zwischen 25 und 34 und lediglich vier befragte männliche Personen sind zwischen 15 und 24 Jahren. Es zeigt sich somit ein großer demographischer Unterschied zwischen dem weiblichen und dem männlichen Publikum. Offenbar besteht noch ein Grundinteresse der älteren männlichen Generation am Frauenfußball, während die Jüngeren kaum ins Stadion zu einem Frauenfußballspiel gehen.

Vor diesem Hintergrund scheint es erfolgsversprechend, die Aufmerksamkeit für die Spiele der Frauenfußball-Bundesliga noch intensiver an Orten zu bewerben, die das Zielpublikum der Frauen und Mädchen ansprechen. 73 % der befragten Stadionbesucher legen 50 oder weniger Kilometer für den Stadionbesuch zurück. Bei der Ziehung eines Radius von 50 Kilometern um die Spielstätte des Dietmar-Hopp-Stadions werden mit Heidelberg, Mannheim, Karlsruhe, Pforzheim und Heilbronn fünf größere Städte einbezogen. Es wäre im Falle der TSG 1899 Hoffenheim

¹⁹ Eigene Erstellung anhand entnommener Daten aus Weltfußball, 2018a, und Facebook, 2018.

daher ratsam, die Maßnahmen zur Zuschauergewinnung noch stärker auf diese größeren Städte zu fokussieren und nicht nur auf die nahe Umgebung der Spielstätte. Darüber hinaus wäre es wichtig, nicht nur das Interesse der Gruppe der älteren Männer zu bewahren, sondern insgesamt potenziell fußballbegeisterte Männer für den Frauenfußball zu gewinnen. Die hohe Zahl der Befragten, die sich neben den Frauenspielen ebenfalls die Spiele der männlichen Profis der TSG 1899 Hoffenheim anschauen, sollte eine stärkere Beachtung erfahren. Die Heimspieltage der Männer könnten für die Anpreisung der Frauenspiele genutzt werden, indem beispielsweise die Mannschaft den Fans des Vereins näher vorgestellt und Freikarten verteilt werden. Im Fokus stünde somit zuerst einmal die Füllung des Stadions. In Zukunft könnte dann auch auf finanzieller Ebene profitiert werden, indem die zum Teil vorhandene Bereitschaft der Zuschauer, höhere Eintrittspreise zu zahlen, ausgenutzt wird. Momentan erscheinen die ohnehin vergleichsweise niedrigen Eintrittsgelder kein ausschlaggebender Faktor für die geringen Zuschauerzahlen zu sein. Denkbar wäre hier, zukünftig unterschiedliche Modelle der Preisdifferenzierung einzuführen.

Auffallend hoch ist laut den Befragungsergebnissen die Anzahl derjenigen, die mindestens eine Spielerin persönlich kennen. Wurde in der Studie von Mintert & Klein von vor etwas über 10 Jahren mit 17 % noch ein geringer persönlicher Bezug zu den Spielerinnen festgestellt und damit auf den Wandel des Frauenfußballs als Anziehungspunkt von Insidern zu einer Sportart mit einer sozial breiter aufgestellten Zuschauernachfrage geschlossen, legt die vorliegende Auswertung bei über der Hälfte der Befragten einen persönlichen Bezug zu den Spielerinnen offen. Zu erklären ist dies unter anderem durch die insgesamt familiäre Atmosphäre des Vereines der TSG 1899 Hoffenheim. Für eine die gesamte Liga betreffende repräsentative Aussage müssten allerdings weitere Vereine untersucht werden.

Viele der befragten Besucher kommen zumeist mit mehreren Freunden zum Spiel, zudem sind in der Regel zahlreiche Familien im Stadion. Familien mit kleinen Kindern wurden überwiegend durch spezielle Vereinsaktionen der TSG 1899 Hoffenheim in die Stadien gelockt. Im Herbst 2017 begann eine Serie von Kindergartenbesuchen durch die Spielerinnen. Um das Stadion umliegende Kindergärten wurden besucht und neben der Absolvierung einer Sportstunde wurden Freikarten verteilt. Aufgrund des darauffolgenden kalten Winters begann die Aktion erst ab Mitte April 2018 erste Erfolge zu verzeichnen. Die Zuschauerränge bei Heimspielen waren durch zahlreiche Kinder mit ihren Familien besetzt. Erhofft wird sich durch die Aktion in Kindergärten nicht nur eine kurz- und mittelfristige Erhöhung der Zuschauerzahlen, sondern der Blick richtet sich zudem in die Zukunft, indem bereits kleinere Kinder und ihre Familien für den Frauenfußball begeistert und an Verein und Mannschaft gebunden werden sollen. Es könnte daher über weitere Aktionen im Stile der Attraktivitätssteigerung nachgedacht werden, die vor, während und nach dem Spiel angeboten werden und somit mehr Zuschauer anlocken. Damit kann beispielsweise den erst kurz vor Spielbeginn eintrudelnden Zuschauern entgegen gewirkt und die Attraktivität der Spieltage insgesamt erhöht werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, die von den Zuschauern geschätzte Nähe zu

den Spielerinnen auszubauen, indem Autogrammstunden angeboten, Gewinnspiele durchgeführt und weitere familiengerechte Angebote veranstaltet werden. In diesem Kontext könnte es ratsam sein, aufeinander aufbauende bzw. fortlaufende Aktionen anzubieten, da somit eine höhere Bindung der Zuschauer erzielt werden könnte. Bei der Bewerbung der Spiele müsste das Rahmenprogramm dann besondere Erwähnung finden.

Bezüglich der emotionalen Verbundenheit legen die Ergebnisse dar, dass über die Hälfte der Befragten nur vier oder weniger Spiele in den letzten 12 Monaten gesehen haben. Davon gaben sogar knapp 25 % an, das erste Mal bei einem Spiel gewesen zu sein. Diese Ergebnisse koinzidieren jedoch nicht mit der Einschätzung der Zuschauer, die sich vor allem als Fans der TSG 1899 Hoffenheim Frauen beschreiben. Die noch fehlende Fankultur vieler Frauenmannschaften anhängender Männer-Bundesligisten, verbunden mit der gleichzeitig nachlassenden Fankultur lang bestehender reiner Frauenvereine, die in den letzten Jahren sportlich nicht an die vergangenen Erfolge anknüpfen konnten, könnte ein Faktor sein, der die nachlassenden Zuschauerzahlen erklärt. Der Aufbau einer Fankultur ist allerdings ein Prozess, der viel Zeit in Anspruch nimmt, jedoch durch sportliche Erfolge beschleunigt werden kann. Der nach Roy (2004) beschriebene Zusammenhang professioneller Teams, die in der Vergangenheit durch Siege Zuschauer binden und damit langfristig durch ein hohes Ansehen auch in einer weniger erfolgreichen Phase auf die gewonnene Fanbasis bauen können, scheint in der Frauenfußball-Bundesliga in einer weitaus abgeschwächten Form zu bestehen. Hinzu kommt, dass die reinen Frauenvereine, die aufgrund einer fehlenden finanziellen Unterstützung durch die Männerabteilungen selber wirtschaften müssen, allmählich aus der Liga scheiden und mit ihnen zahlreiche Zuschauer mit langer Fan-Tradition. Weitere Zuschauer könnten durch Erfolge der Nationalmannschaft angelockt werden, deren Spielerinnen vorwiegend in der Bundesliga zu finden sind. Selbst wenn bei der Befragung nicht ersichtlich wurde, dass die Zuschauer aufgrund bestimmter Spielerinnen im Stadion sind, sprechen die größeren Zuschauerzahlen bei mit Nationalspielerinnen gespickten Mannschaften für diesen Fakt.

Dass die Berichterstattung in den Printmedien nur bedingt erfolgreich bei der Zuschaueranlockung ist, zeigen die Befragungsergebnisse zur Zuschauergewinnung. Auffallend ist, dass viele Besucher über Freunde ins Stadion gekommen sind. Dass die sozialen Medien als ein erfolgsversprechender Faktor bei der Zuschauergewinnung angesehen werden können, kann jedoch auch nicht behauptet werden. Es zeigt sich im Rahmen der durchgeführten Zuschauerbefragung zwar, dass knapp 22 % durch soziale Medien von den Spielen erfahren haben. Zudem sprechen die 13,5 % der Personen, die zum ersten Mal bei einem Spiel der TSG Frauen gewesen sind und die Informationen über das Spiel zuvor durch soziale Medien erhalten haben, für eine hohe Reichweite der sozialen Medien; die anschließende Analyse der Zusammenhänge zwischen Follower- und Zuschauerzahlen brachte jedoch kein eindeutiges Ergebnis. Es wird vielmehr vermutet, dass einige Follower-Zahlen lediglich aufgrund der insgesamt hohen Sympathiewerte für den jeweiligen Verein höher ausfallen, als Beispiel sei hier die hohe Follower-Zahl von über drei Millionen

der Facebook-Seite der FC Bayern München Frauen angeführt. Dennoch empfiehlt es sich, die wachsende Bedeutung der sozialen Verknüpfung weiter zu beachten und auszubauen. Für eine tiefergehende Analyse müssten jedoch zukünftig vereinsbezogene Studien durchgeführt werden, bei denen untersucht wird, wie groß der prozentuale Anteil derjenigen Zuschauer ist, die beispielsweise Facebook besitzen, der Seite des Vereines folgen bzw. dadurch von den Spielen erfahren haben.

Die Zuschauernachfrage in der Frauenfußball-Bundesliga scheint darüber hinaus sehr inkonsistent und von äußeren Rahmenbedingungen hochgradig abhängig zu sein. Aufgrund der im Untersuchungszeitraum zu geringen Anzahl von Übertragungsspielen im TV kann jedoch zum Einfluss von Fernsehübertragungen auf die Zuschauerzahlen keine repräsentative Aussage gefällt werden.

Es stellt sich allerdings heraus, dass die Zuschauerzahlen zumindest in der Saison 2017/2018 von Spielverlegungen beeinflusst wurden. Für die Zukunft wird es daher wichtig sein, die Ansetzungszeiten möglichst konstant zu halten, so wie es bei der Bundesliga der Männer überwiegend der Fall ist. Dazu, dass eine parallele Ansetzung der Männer-Bundesliga als möglicher „Störfaktor“ wirkt, gibt es in dieser Studie keinen Beleg. Die geringen, im Untersuchungszeitraum stattgefundenen, parallel ausgetragenen Spiele lassen keinen eindeutigen Zusammenhang zu.

Naturgemäß können Witterungsverhältnisse zu Spielverlegungen führen, auch wegen der wenigen Spielplätze, die über eine Rasenheizung verfügen. Nicht zuletzt deshalb könnte darüber nachgedacht werden, die Saison der Frauen als sog. Sommerliga (beispielsweise von März bis Oktober) durchzuführen, wie es in einigen anderen europäischen Ländern der Fall ist. Die Aufmerksamkeit auf die Liga und ihre Spiele könnte dadurch steigen und insbesondere in der fußballfreien Zeit männlicher Ligen als Überbrückung für fußballbegeisterte Menschen dienen. Gegen eine Verlegung in den Sommer spricht jedoch die Teilnahme an den üblicherweise in dieser Jahreszeit stattfindenden Europa- und Weltmeisterschaften, die Liga müsste in diesen Fällen pausieren.

Bezüglich der Spielansetzungszeiten sind vereinsbezogene Analysen notwendig. Für die TSG 1899 Hoffenheim zeigte sich für die letzten fünf, von der üblichen Anstoßzeit sonntags um 14:00 Uhr abweichenden Spielzeiten ein jeweils mehr als 100 Zuschauer niedrigerer Durchschnittswert.

Die Befragungsergebnisse legen ferner offen, dass der Frauenfußball von Faktoren profitiert, die im Männerfußball gar nicht oder wenig präsent sind. Von den befragten Zuschauern werden vor allem die familiärere Atmosphäre, die ehrlichere Spielweise und die Nähe zu den Spielerinnen geschätzt. Darüber hinaus stören nur einige wenige Besucher die im Vergleich zu den Männern langsamere Spielweise. Diese Aspekte sind augenscheinlich Erfolgsfaktoren, da sie den Frauen- vom Männerfußball abgrenzen und ihm (s)eine eigene Note verleihen. Es ist leider in den

letzten Spielzeiten zunehmend vorgekommen, dass weibliche Fußballerinnen ihren männlichen Kollegen nacheifern, theatralischer auf den Boden fallen, länger auf dem Boden liegen bleiben oder aber gehäuft Verwarnungen aufgrund unsportlichen Verhaltens erhalten. Es ist folglich von enormer Bedeutung, dass die Spielerinnen zukünftig diese Verhaltensweisen abstellen und ihre ehrlichere Spielweise beibehalten.

Die mittlerweile utopisch erscheinenden finanziellen Summen aus dem Männerfußball haben den Frauenfußball noch bei weitem nicht erreicht. Der Zuschauer bekommt hier das Gefühl der Vermittlung eines ehrlichen Sports. Dabei liegt es vor allem an den Spielerinnen und Trainern dies umzusetzen. Damit könnten des Weiteren auch Zuschauer angelockt werden, die dem Profifußball der Männer aufgrund der zunehmenden Kommerzialisierung den Rücken kehren bzw. gekehrt haben.

Der Großteil der befragten Stadionbesucher empfindet Frauensport allgemein als attraktiv. In Teilen der Gesellschaft wird Frauenfußball jedoch noch immer als zu männlich angesehen. Diese beiden Aspekte lassen eine Idee aufkommen, die höchstwahrscheinlich eine Gender-Debatte auslösen würde und eventuell etwas weit hergeholt erscheint. Weiblicher gestaltete Trikots könnten allerdings eine Überlegung sein, die es im Frauenfußball zu überdenken gilt. Hintergrundgedanke ist ein insgesamt weiblicheres Erscheinungsbild, das unter Umständen eine breitere Akzeptanz in der Gesellschaft erfährt.

Im Hinblick auf die Weiblichkeit könnte zur noch attraktiveren Gestaltung des Spiels ein Teil des Regelwerks überdacht und gegebenenfalls angepasst werden. Aufgrund der weiblichen Konstitution und der damit verbundenen physischen Nachteile im Vergleich zu den Männern könnte die Spielzeit, die Tor- oder aber die Spielfeldgröße im Frauenfußball eine Änderung erfahren. In anderen Sportarten wurden diese Regelungen an den weiblichen Körper angepasst und somit zwischen Männern und Frauen differenziert. So ist etwa im Boxen die Kampfzeit bei Frauen verkürzt, Kugelstoßerinnen stoßen eine leichtere Kugel und Volleyballerinnen spielen über ein niedrigeres Netz als ihre männlichen Kollegen. Auch wenn die Mehrheit der Befragten den Frauenfußball schätzt, obwohl dieser langsamer ist, gibt es häufig die Meinung der geringeren Attraktivität aufgrund des langsameren Spiels. Eine geringere Spielfeldgröße bzw. eine geringere Spielzeit könnten das Spiel schneller werden und somit an Attraktivität gewinnen lassen.

Limitationen der Befragung

Ziel dieser Studie war es, mittels ausgewählter Datenerhebungsinstrumente, Erfolgsfaktoren für den Stadionbesuch in der Frauenfußball-Bundesliga aufzudecken. Die im Rahmen der eigens durchgeführten Erhebung gezogene Stichprobe kann jedoch aufgrund der geringen Anzahl ($n = 152$) und der Befragung bei nur einem

einzigsten von 12 Vereinen nicht als repräsentativ für die gesamte Liga gelten. Bei der Auswertung zeichnete sich ab, dass sich unter den befragten Zuschauern kaum Fans der gegnerischen Mannschaften im Stadion befanden. Mit dieser Stichprobe kann daher nicht auf die Grundgesamtheit geschlossen werden, es können aber Erfolgsfaktoren dieses Einzelfalls bei anderen Mannschaften ebenfalls analysiert werden. Allerdings variieren die Rahmenbedingungen zwischen den Vereinen teilweise erheblich.

Schlussfolgerung

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Vereine und der DFB ihre an den jeweiligen Verein angepassten Maßnahmen zur Zuschauergewinnung vorantreiben und noch gezieltere Strategien für eine gesteigerte Zuschauernachfrage entwickeln müssen, da nur volle Stadien in Zukunft weiterhin attraktiv für Sponsoren erscheinen, welche wiederum bei der finanziellen Absicherung der Vereine vonnöten sind. Eine steigende Professionalisierung des Frauenfußballs kann nur vorangehen, wenn alle Teilbereiche die richtige Entwicklung nehmen. Die Zuschauerzahlen sind für die weitere Entwicklung und das Ansehen des Frauenfußballs elementar. Sollte es gelingen, die Zuschauernachfrage anhand der vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren zu steigern, werden die Zuschauereinnahmen in Zukunft ein bedeutenderer Wirtschaftsfaktor, welcher weitere wirtschaftliche Erfolgsfaktoren auslösen kann, um das Produkt Frauenfußball langfristig und vor allem unabhängig vom Männerfußball erfolgreich auf dem Markt zu etablieren.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Jörn Littkemann

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Unternehmensrechnung und Controlling
FernUniversität in Hagen
E-Mail: joern.littkemann@fernuni-hagen.de



Leonie Pankratz

Fußball-Bundesligaspielerinnen bei der
TSG 1899 Hoffenheim
E-Mail: leonie.pankratz@hotmail.com

Literatur

Amtsberg, J., Ziesmann, T., Dierschke, T., Heyse, M. & Weischer, C. (2017). BEMA Working Papers: Ausgabe 4: Stadt, Land, Fußball: Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung an Bundesligastandorten. Institut für Soziologie der Universität Münster.

Baimbridge, M., Cameron, S. & Dawson, P. (1995): Satellite Broadcasting and Match Attendance: The Case of the Rugby League. In *Applied Economics Letter*. 2 (10). S. 343-346.

Czarnitzki, D. & Stadtmann, G. (1999). Uncertainty of Outcome versus Reputation: Empirical Evidence for the First German Football Division. ZEW Discussion Paper. Nr. 46.

Deloitte (Hrsg.) (2016). Annual Review of Football Finance 2016. Reboot, Sports Business Group. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2016.pdf> (letzter Zugriff: 08.07.2018).

Facebook (2018). URL: [facebook.com](https://www.facebook.com) (letzter Zugriff: 04.07.2018).

Haas, O. (2006). *Controlling der Fußballunternehmen: Management und Wirtschaft in Sportvereinen*. 2. Aufl. Berlin.

Hennies, R. & Meuren, D. (2009). *Frauenfußball: Der lange Weg zur Anerkennung*. Göttingen.

Klein, M. L. & Zimmermann, T. (2014). Das Publikum im Frauenfußball: Ergebnisse aus Zuschauerbefragungen in der Frauen-Bundesliga. In Lames, M., Kolbinger, O., Siegle, M. & Link, D. (Hrsg.). *Fußball in Forschung und Lehre: Beiträge und Analysen zum Fußballsport XIX*. Hamburg, Czwalina. S. 196-201.

Meier, H. E. (2012). Der Sportzuschauer aus ökonomischer Sicht. In Strauß, B. (Hrsg.). *Sportzuschauer*. Hogrefe et al. S. 72-91.

Mintert, S. & Klein, M. L. (2007). Zuschauer/innen im Frauenfußball: Ergebnisse einer Pilotbefragung beim Bundesliga-Club FCR 2001 Duisburg e. V. In Dahmen, B. & Hartmann-Tews, I. (Hrsg.). *Sportwissenschaftliche Geschlechterforschung im Spannungsfeld von Theorie, Politik und Praxis*. Jahrestagung der dvs-Kommission Geschlechterforschung vom 9.-11.11.2006 in Köln. S. 128-138.

Parlasca, S. (1993). *Kartelle im Profisport: Die wettbewerbspolitische Problematik der Mannschaftssportligen Major League Baseball, National Football League und Fußball-Bundesliga*. Ludwigsburg, Berlin.

Rehm, H. (2009a). Affinity Tracer Frauenfußball 2009: Zwischen Potenzial und Nachholbedarf. In *Sponsors*. Nr. 3. S. 28-39.

Rehm, H. (2009b). Affinity Tracer Frauenfußball 2009: Zwischen Potenzial und Nachholbedarf. Intern angefragte PDF-Datei.

Riedmüller, F. (2011). Professionelle Vermarktung von Sportvereinen: Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen. Berlin.

Roy, P. (2004). Die Zuschauernachfrage im professionellen Teamsport: Eine ökonomische Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußball-Bundesliga. Aachen.

Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. In *Journal of Economic Literature*. 41. S. 1137-1187.

Weltfussball (2016a). Frauen Bundesliga Stadien. URL: <http://www.weltfussball.de/spielorte/frauen-bundesliga-2015-2016/> (letzter Zugriff: 30.06.2018).

Weltfussball (2016b). Bundesliga Statistik: Tore pro Saison. URL: <http://www.weltfussball.de/statistik/bundesliga/1/> (letzter Zugriff: 12.07.2018).

Weltfussball (2016c). Frauen Bundesliga Statistik: Tore pro Saison. URL: <http://www.weltfussball.de/statistik/frauen-bundesliga/1/> (letzter Zugriff: 12.07.2018).

Weltfussball (2018a). URL: <http://www.weltfussball.de/zuschauer/frauen-bundesliga-2017-2018/1/> (letzter Zugriff: 03.07.2018).

Weltfussball (2018b). Frauen Bundesliga Spieltag. URL: <http://www.weltfussball.de/spielplan/frauen-bundesliga-2017-2018-spieltag/20/> (letzter Zugriff: 13.07.2018).

Malte Schurade

Die Etablierung der TSG Hoffenheim im deutschen Profifußball unter Berücksichtigung der rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen

Abstract

Investor geführten Vereinen wie bspw. der TSG Hoffenheim oder RB Leipzig kommt im deutschen Fußball eine hohe Aufmerksamkeit zu. Diese besondere Beobachtung rührt von einer potenziellen Verletzung der sogenannten „50+1“-Regel. So untersuchen zahlreiche Autoren verdeckte Regelverstöße in Bezug auf die „50+1“-Regel und damit verbotene Mitbestimmung durch die Investoren. Diese Arbeit vernachlässigt dieses Thema hingegen und zeigt, dass auch andere Aspekte in Bezug auf Investor geführte Vereine relevant sind und liefert am Beispiel der TSG Hoffenheim Erklärungsansätze dafür, wie ein Klub aus dem Amateurbereich bis in die höchste deutsche Spielklasse aufsteigen und sich dort etablieren kann. Dazu werden strategische Managemententscheidungen und formale Strukturen betrachtet.

Schlüsselwörter: Strategisches Management, Fußballinvestoren, TSG Hoffenheim, Institutional Entrepreneurship

1. Einleitung

Hoffenheim ist ein Dorf in der Nähe von Heidelberg, welches seit 1972 zur Stadt Sinsheim gehört. Seit dem Jahr 2008 hat die etwa 3.000 Einwohner zählende Gemeinde einen Fußballverein in der ersten deutschen Fußball-Bundesliga: die TSG Hoffenheim. Mit der Unterstützung von Dietmar Hopp¹ als Investor gelang dem Verein der Durchmarsch aus der Kreisklasse bis in die erste Bundesliga. Dementsprechend ist es kaum verwunderlich, dass die Geschichte des Dorfvereins aus dem Kraichgau deutschlandweit für Aufsehen sorgte. „Das Wunder von Hoffenheim – Von der Kreisklasse in die Bundesliga“ lautet der Titel eines Buches, geschrieben von Wolfgang Brück, einem Reporter aus der Rhein-Necker Region, welches den Weg des Dorfvereins in die Bundesliga beschreibt. Die Entwicklung der TSG Hoffenheim ist aber nicht nur aufgrund des schnellen Aufstiegs in aller Munde, sondern auch wegen der hohen Investitionen von Dietmar Hopp. Dementsprechend untersuchen zahlreiche Autoren potenzielle Regelverstöße des Vereins und seiner

¹ Dietmar Hopp ist ein deutscher Multi-Milliardär und einer der Mitbegründer des Softwareunternehmens SAP. Sein Vermögen wird vom amerikanischen Wirtschaftsmagazin Forbes auf \$ 14 Mrd. geschätzt, vgl. Forbes o.J.

Führung auf dem Weg in die oberste deutsche Spielklasse, insbesondere im Zusammenhang mit der „50+1“-Regel.² Andere Autoren beleuchten in generalisierter Form den Einfluss von Investoren im Fußball, weil durch diese ein Ungleichgewicht im Wettbewerb entstehen würde³ oder eine ungesunde Abhängigkeit vom Investor entstehen könnte.⁴ Es gibt jedoch keine wissenschaftlichen Beiträge darüber, mit welchen Managemententscheidungen der Weg aus dem Amateurbereich in die Bundesliga möglich wurde. Ist es wirklich korrekt, im Zuge des rasanten Aufstieges bis in die Bundesliga von einem „Wunder“⁵ zu sprechen oder war dieser Erfolg planbar und durch strategische Managemententscheidungen umsetzbar? Aufgrund dieser Forschungslücke soll es das Ziel dieser Arbeit sein, eine Analyse der Strukturen und Managemententscheidungen der TSG Hoffenheim vorzunehmen, die den schnellen Aufstieg sowie die Etablierung des Vereins unter Berücksichtigung der geltenden Rahmenbedingungen ermöglicht haben. Weitergehend stellt sich die Frage, ob das Vorgehen bei der Etablierung des Vereins in der Bundesliga der Theorie des Institutional Entrepreneurships zugeordnet werden kann.

Dazu wird in einem ersten Schritt eine theoretische Grundlage hergeleitet, welche einen Rahmen für die Analyse bilden soll. Dabei wird zum einen auf Basis einer sport-ökonomischen Betrachtung dargelegt, warum sich mit dem Thema Investoren im deutschen Fußball beschäftigt werden sollte. Zum anderen wird das Konzept des Institutional Entrepreneurships vorgestellt. Nachdem diese theoretische Fundierung vorgenommen wurde, folgt mit der deskriptiven Fallstudie der Hauptteil dieser Arbeit. Dazu werden zunächst Strukturen und Entscheidungen dargestellt, welche anschließend vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlage diskutiert werden. Den Abschluss dieser Arbeit bildet ein Fazit mit den wichtigsten Erkenntnissen sowie weiteren interessanten Forschungsfragen für die Zukunft.

2. Sportökonomische Relevanz

Profi-Fußballvereine gelten zwar zunehmend als eigenständige Wirtschaftsunternehmen,⁶ sie unterscheiden sich aber in ihrer Zielorientierung von klassischen Unternehmen der Wirtschaft. Während Unternehmen eine Gewinnmaximierung anstreben, steht für Fußballvereine grundsätzlich der sportliche Erfolg im Vordergrund.⁷ Finanzieller Erfolg ist beim Erreichen der sportlichen Ziele lediglich als Nebenbedingung zu qualifizieren, in dem das Liquiditätspostulat eingehalten werden muss, das finanzielle Gleichgewicht also nicht in Mitleidenschaft gerät.⁸ Im Profifußball kann unter einfacher Betrachtung davon ausgegangen werden, dass der

² Vgl. beispielhaft Lammert et al. 2009; Fritsch 2012; Lammert 2008.

³ Vgl. Franck & Lang 2014.

⁴ Vgl. Franck 2010.

⁵ Als „Wunder“ wird im allgemeinen Sprachgebrauch ein Ereignis beschrieben, welches nicht erklärt werden kann.

⁶ Vgl. Deutscher 2009, S. 97; Schewe 2002, S. 163.

⁷ Vgl. Kesenne 2012, S. 91.

⁸ Vgl. Zeltinger 2004, S. 24; Garcia-del-Barrio & Symanski 2009, S. 46.

sportliche Erfolg eines Vereins als Maßstab für dessen Einnahmen herangezogen werden kann. Diese Argumentation kann erfolgen, weil der Tabellenplatz bspw. entscheidende Bedeutung für die Höhe der Preisgelder hat und auch für den Schlüssel der Verteilung der Gelder aus der TV-Vermarktung eine wichtige Rolle spielt. Demnach bedingt bei einfacher Betrachtung der sportliche Erfolg die Einnahmen und bestimmt damit im Umkehrschluss auch die möglichen Ausgaben für Transfers, Gehälter und sonstige Investitionen.⁹ Wird diese Annahme für die TSG Hoffenheim betrachtet, so zeigt sich, dass dieses Konstrukt nicht aufrechterhalten werden kann. Der Verein konnte bereits im Amateurbereich und auch in der zweiten Fußball-Bundesliga unverhältnismäßig hohe Ausgaben tätigen. So investierte die TSG beispielsweise bereits in der zweiten Bundesliga innerhalb einer Saison insgesamt fast 20 Mio. € nur in Ablösesummen für Spielertransfers. Diese Summe erreichten alle anderen Vereine der Liga zusammen genommen nicht, wodurch sich ein Ungleichgewicht ergibt.¹⁰ Darüber hinaus konnte die TSG Hoffenheim erst im Jahr 2012 das erste Mal ein positives Geschäftsergebnis vorweisen.¹¹ Die Verluste aus den anderen Geschäftsjahren wurden durch den Investor Dietmar Hopp ausgeglichen.¹²

Wird dieses einfache Modell der Finanzierung näher betrachtet, ergeben sich für die Profivereine im Fußballgeschäft zwei Faktoren, welche für einen Verein Bedeutung besitzen: Zum einen sportlicher und zum anderen finanzieller Erfolg, verstanden als das Einhalten des Liquiditätspostulats. Neben der Bedeutung dieser Faktoren für das Überleben der Vereine im Wettbewerb mit den Konkurrenten ergibt sich eine weitere Besonderheit: Sportlicher sowie finanzieller Erfolg bedingen und unterstützen sich gegenseitig.¹³ Auch Schellhaaß und Enderle (1999), Bednarz et al. (2005) sowie Kasper (2016) sehen einen engen Zusammenhang zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg. Demnach werden durch sportlich erfolgreiches Abschneiden höhere Einnahmen generiert, wodurch auch ein besseres finanzielles Ergebnis erzielt werden kann. Für den sportlichen Erfolg ist letztes Endes die Teamqualität maßgebend, welche sich wiederum aus dem Talent und dem Zusammenspiel der einzelnen Spieler ergibt.¹⁴ Dementsprechend kann auch argumentiert werden, dass finanzieller Erfolg den sportlichen Erfolg unterstützt. So können höhere finanzielle Mittel zu einem besseren sportlichen Ergebnis führen, weil das Geld in neue, teurere und bessere Spieler investiert werden kann, die dem Verein durch eine Erhöhung der Teamqualität ein besseres sportliches Abschneiden ermöglichen, wodurch wiederum höhere Einnahmen generiert werden können, wel-

⁹ Neben dem Tabellenplatz stellen auch noch andere Faktoren wie bspw. der Ticketverkauf, Sponsoren- oder Merchandiseinnahmen wichtige Einnahmequellen dar. Diese werden hier aus Vereinfachungsgründen allerdings bewusst außer Acht gelassen.

¹⁰ Vgl. Lammert 2008, S. 138.

¹¹ Generell zeigen die Bilanzen des Vereins insgesamt nur drei positive Geschäftsergebnisse, vgl. Bundesanzeiger o.J.

¹² Vgl. o.V. 2017c.

¹³ Vgl. Budzinski & Müller 2013, S. 4.

¹⁴ Vgl. Daumann 2014, S. 125f.

che dann erneut investiert werden können. Sportlicher Erfolg ist demnach zumindest in einem gewissen Maße käuflich.¹⁵ Es bleibt allerdings festzuhalten, dass finanziell starke Vereine nicht zwingend sportlich erfolgreich sein müssen. Eine gute Finanzlage ist für das Management von Proficlubs jedoch anzustreben, da diese die zukünftigen Handlungsoptionen erweitern und die Beeinflussung des sportlichen Erfolgs ermöglichen kann.¹⁶

Wird nun also ein Kaskadeneffekt zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg unterstellt, kann zum einen davon ausgegangen werden, dass Vereine mit einem Investor im Hintergrund diesen Kaskadeneffekt durchbrechen und auch unabhängig vom sportlichen Erfolg höhere finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Zum anderen kann angeführt werden, dass diese Vereine durch ihre Investoren in der Kaskade bereits in höheren Gefilden einsteigen und dementsprechend einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten haben. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren zeigt sich, warum Vereine mit einem Investor – wie bspw. die TSG Hoffenheim – interessante Forschungsobjekte sind und eine genauere Betrachtung sinnvoll ist.

3. Grundlagen

Bevor im weiteren Teil dieser Arbeit die Entscheidungen und Strukturen der TSG Hoffenheim dargestellt und diskutiert werden, sollen in diesem Kapitel zunächst theoretische und definitorische Grundlagen erarbeitet werden. Dazu wird zunächst das Konzept des Neo-Institutionalismus in Verbindung mit dem des Institutional Entrepreneurship erarbeitet, bevor in einem nächsten Schritt rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen erläutert werden.

3.1 Neo-Institutionalismus und Institutional Entrepreneurship

Nahezu alle Organisationen der heutigen Gesellschaft sehen sich gezwungen, Legitimität für ihr Handeln zu generieren. Nach der neo-institutionalistischen Organisationstheorie ergibt sich diese Legitimität dadurch, dass Organisationen mit ihren Handlungen und Strukturen die Erwartungen der rationalisierten Umwelt erfüllen. Organisationen etablieren ihre formalen Strukturen und operieren demnach so, wie Akteure außerhalb der betreffenden Organisation diese für richtig halten und diese Strukturen und Handlungen damit legitimieren.¹⁷ Wird unter diesem Aspekt ein Verein mit Investor wie die TSG Hoffenheim betrachtet, kann konstatiert werden, dass dieses Konstrukt durchbrochen scheint und offensichtlich weniger Wert auf Legitimation gelegt wird, da die Existenz von Investoren nicht zwingend dazu

¹⁵ Vgl. Schellhaaß & Enderle 1999, S. 35.

¹⁶ Vgl. Zeltinger 2004, S. 25.

¹⁷ Vgl. Kieser & Walgenbach 2010, S. 43 f.; Walgenbach et al. 2017, S. 110.

führt, Legitimität durch die Umwelt zu erlangen.¹⁸ Vor diesem Hintergrund soll das Konzept des Neo-Institutionalismus als theoretische Grundlage erweitert werden. Dadurch rückt die Theorie des Institutional Entrepreneurships in den Vordergrund.

Auf der einen Seite beschreibt die Literatur zu Institutionen die Kontinuität von Organisationen auch unter dem Wissen, dass Wandel nötig ist. Auf der anderen Seite konzentriert sich die Literatur zu Entrepreneurship darauf, dass Wandel durchgeführt wird, auch wenn dieser schwierig ist. Diese Ansätze werden im Konzept des Institutional Entrepreneurships zusammengefasst.¹⁹ Die Theorie des Institutional Entrepreneurships versucht demzufolge, Erklärungen dafür zu liefern, wie neue Strukturen und neue Organisationen entstehen.²⁰ Das Konzept wurde erstmals von DiMaggio (1988) beschrieben, welcher argumentiert, dass neue Organisationen dann entstehen können, wenn Akteure mit ausreichenden Ressourcen Möglichkeiten sehen, diese so einzusetzen, dass daraus ein höherer Wert für sie selbst entsteht.²¹ Institutional Entrepreneurs sind folglich solche Akteure, die sowohl die Fähigkeiten als auch die Ressourcen besitzen, neue Organisationen entstehen zu lassen oder bestehende Organisationen zu wandeln.²² Dementsprechend kommt einem institutionellen Entrepreneur eine Schlüsselrolle bei der Gründung einer neuen sowie beim Wandel einer bestehenden Organisation zu.²³ Die Theorie beschreibt somit nicht nur, wie das Verhalten der Akteure durch eine Institution beeinflusst wird, sondern auch wie Akteure auf eine Organisation einwirken und diese dadurch im Endeffekt verändern.²⁴ Battilana et al. (2009) begründen zwei wesentliche Bedingungen, die Akteure erfüllen müssen, um als institutionelle Entrepreneur qualifiziert werden zu können. Einerseits müssen diese Wandel einleiten, der divergent zu den institutionalisierten Vorlagen der Umwelt ist. Andererseits müssen die Akteure aktiv bei der Umsetzung des Wandels beteiligt sein.²⁵ Solche Akteure können dementsprechend als Agenten des Wandels in Organisationen angesehen werden. Institutionelle Entrepreneur sehen sich jedoch dem Paradox der „embedded agency“ gegenüber, wonach Akteure in einem bestimmten institutionellen Feld eingebettet sind und durch dieses beeinflusst werden.²⁶ Die Theorie des Institutional Entrepreneurships versucht demnach Erklärungsansätze bereitzustellen, wie divergente Veränderung möglich ist, obwohl Organisationen und Akteure in ein institutionalisiertes Umfeld eingebunden sind, welches ihr Handeln bestimmt. Institutional Entrepreneurs entwickeln durch Handlungen und Entscheidungen folglich neue Geschäftsmodelle, welche nicht den Erwartungen der institutionellen Umwelt entsprechen.²⁷ Zur Entwicklung der neuen Geschäftsmodelle

¹⁸ In einer Studie mit 17.330 befragten Fußballfans sprachen sich lediglich 14,6 % der Teilnehmer für eine Lockerung der Zugangsmöglichkeiten für Investoren aus, vgl. FC PlayFair! 2018, S. 50.

¹⁹ Vgl. Garud et al. 2007, S. 960.

²⁰ Vgl. Maguire et al. 2004, S. 657.

²¹ Vgl. DiMaggio 1988, S. 14.

²² Vgl. Hardy & Maguire 2008, S. 198.

²³ Vgl. Clemens & Cook 1999; Greenwood & Suddaby 2006.

²⁴ Vgl. Battilana et al. 2009, S. 66.

²⁵ Vgl. Battilana et al. 2009, S. 68.

²⁶ Vgl. Seo & Creed 2002, S. 226; Garud et al. 2007, S. 961.

²⁷ Vgl. Battilana et al. 2006, S. 71.

können die institutionellen Entrepreneurere jedoch sehr wohl auf Strukturen aus anderen Bereichen zurückgreifen und diese übernehmen.²⁸ Die beiden von Battilana et. al (2009) herausgestellten Voraussetzungen nach denen Institutional Entrepreneurship dann vorliegt, wenn divergenter Wandel zur institutionellen Umwelt eingeleitet wird und die Akteure aktiv bei der Etablierung des Wandels involviert sind, sollen in dieser Arbeit als Grundlage für die spätere Diskussion und Bewertung dienen.

3.2 Rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen

Bevor der Aufstieg der TSG Hoffenheim hinsichtlich der strategischen Managemententscheidungen beleuchtet wird, werden zunächst die Rahmenbedingungen, unter denen die Handlungen und Entscheidungen der Verantwortlichen erfolgen mussten, näher erläutert. Im deutschen Profifußball sind dies einerseits rechtliche und andererseits institutionelle Rahmenbedingungen.

Die zentralen Rahmenbedingungen, denen deutsche Fußballclubs unterliegen, sind das Lizenzierungsverfahren sowie die sogenannte „50+1“-Regel. Das Lizenzierungsverfahren stellt u.a. sportliche, finanzielle und rechtliche Mindestvorgaben an die Vereine, dessen Erfüllung Bedingung für die Lizenzvergabe und damit Teilnahme am Ligabetrieb ist.²⁹ Die „50+1“-Regel schreibt vor, dass sich bei ausgliederten Kapitalgesellschaften mindestens 50 % der Stimmanteile sowie eine weitere Stimme im Besitz des Stammvereins befinden muss.³⁰ Mit Hilfe dieser Regelung soll Fremdbestimmung verhindert, die Wettbewerbssituation gesichert und die Verbindung zwischen Leistungs- und Breitensport innerhalb des Vereins gewahrt werden.³¹ Eine Ausnahme von der „50+1“-Regel bietet sich jedoch für Investoren, die sich über 20 Jahre ununterbrochen in einem Verein engagiert haben. Nach dieser Ausnahmeregelung dürfen diese Investoren auch mehr als 50 % der Stimmanteile an der Kapitalgesellschaft besitzen.³²

Neben diesen durch die Deutsche Fußballliga (DFL) und den Deutschen Fußballbund (DFB) gesetzten Rahmenbedingungen stellt die Wahl der Rechtsform einen weiteren wichtigen Aspekt für deutsche Fußballvereine dar. Bis 1999 waren die Clubs der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga nach § 21 BGB zwingend nicht wirtschaftliche Vereine, die einen gemeinnützigen Zweck verfolgen müssen. Am 26.10.1998 schuf der DFB durch Änderung seiner Statuten die Möglichkeit, Kapitalgesellschaften aus dem Stammverein auszugliedern, solange mindestens 50 % der Stimmen sowie eine weitere Stimme im Besitz des eingetragenen Vereins bleiben.³³ Für Vereine ergibt sich damit die Möglichkeit, ihre Lizenzspielerabteilung als Kapitalgesellschaft auszugliedern. Mögliche Formen der Ausgliederung einer

²⁸ Vgl. Boxenbaum 2006.

²⁹ Vgl. Ligastatut, S. 7.

³⁰ Vgl. DFB-Satzung §16c Nr. 2.

³¹ Vgl. Steinforth 2015, S. 229 ff.; Dietl & Franck 2007, S. 665.

³² Vgl. DFB-Satzung §16c Nr. 2.

³³ Vgl. Wilkesmann & Blutner 2002, S. 27.

Fußballabteilung sind u.a. die AG, die GmbH sowie die GmbH & Co. KG (optional auf Aktien). In dieser Arbeit wird sich auf die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in Form der GmbH konzentriert, da diese Rechtsform von der TSG Hoffenheim gewählt worden ist.

4. Analyse

Nachdem in den vorangegangenen Teilen die nötigen Grundlagen geschaffen worden sind, folgt in diesem Teil die Betrachtung der Strukturen und der Managemententscheidungen, welche bei der TSG Hoffenheim geschaffen und getroffen wurden, um den Aufstieg bis in die Bundesliga zu vollziehen und dabei die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht zu verletzen. Dazu wird eine deskriptive Fallstudie durchgeführt. In einem ersten Schritt werden dafür die Strukturen und Entscheidungen dargestellt, bevor sie weiterführend vor dem Hintergrund des theoretischen Konstrukts diskutiert werden.

4.1 Darstellung der Strukturen und Entscheidungen

Zur Betrachtung des Aufstieges von der Kreisliga bis in die Bundesliga werden in dieser Arbeit einige Strukturen und Entscheidungen näher beleuchtet. Erstes Betrachtungsobjekt ist die Motivation des Investors, den Verein zu unterstützen. Im Gegensatz zu anderen durch Investoren geführten Vereinen – wie bspw. RB Leipzig – bestand bei der TSG Hoffenheim nicht von Beginn an das Ziel, den Verein in die Bundesliga zu führen. Erste Gespräche zwischen Dietmar Hopp und der damaligen Vereinsführung über eine finanzielle Unterstützung fanden im Jahr 1989 statt, woraufhin eine erste Spende in Höhe von 10.000 DM durch Dietmar Hopp erfolgt ist.³⁴ Motiviert war diese Unterstützung allerdings nicht etwa durch das Ziel, den Verein in die höchste deutsche Spielklasse zu führen, sondern durch die Vorstellung, den Verein regional attraktiv und bekannt zu machen. Dementsprechend wurde das Ziel gesetzt, den Club mit regionalen Spielern in die Regionalliga³⁵ zu führen. Der Verein sollte damit zu einer Anlaufstelle für junge und sportbegeisterte Menschen in der Rhein-Neckar Region werden. Durch den Ehrgeiz, den der erfolgreiche Unternehmer Hopp verkörpert, setzte sich dieser später jedoch auch das Ziel, den Club nicht nur in die Regionalliga, sondern auch bis in die erste Bundesliga zu führen.³⁶

Um den gemeinnützigen Zweck des Vereins, der in § 21 BGB gefordert wird, nicht zu gefährden, folgte die Führung der TSG Hoffenheim dem Vorbild vieler deutscher Profivereine und gliederte im Jahr 2005 die Lizenzspielerabteilung aus. Es entstand mit der TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH eine rechtlich

³⁴ Vgl. Brück 2008, S. 15; Bauer 2008.

³⁵ Die Regionalligen bilden die vierthöchste Spielklasse im deutschen Fußball.

³⁶ Vgl. Brück 2008, S. 19f.

und wirtschaftlich unabhängige Kapitalgesellschaft, deren Gesellschafter der eingetragene Verein TSG 1899 Hoffenheim und Dietmar Hopp sind. Die ausgegliederte Kapitalgesellschaft eines Vereins benötigt mindestens 2,5 Mio. € Stammkapital.³⁷ Dieses wird im Fall der TSG Hoffenheim zu 96 % von Dietmar Hopp und zu 4 % durch den eingetragenen Verein bereitgestellt.³⁸ Die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung ist ein gewichtiger Faktor, um die Gemeinnützigkeit des Vereins erhalten zu können. Profivereine generieren hohe Einnahmen, machen Gewinne und können als eigene Wirtschaftsunternehmen gesehen werden,³⁹ die den Grundsatz der Gemeinnützigkeit und der Non-Profit Orientierung nur schwerlich erfüllen können.⁴⁰ Durch die Ausgliederung der Fußballabteilung kann die Kapitalgesellschaft hingegen wie ein Unternehmen agieren, während der Stammverein weiterhin den gemeinnützigen Zweck verfolgen kann.⁴¹

Weiterhin sichert die Ausgliederung der Fußballabteilung im Insolvenzfall der Kapitalgesellschaft das Fortbestehen des Stammvereins, da die Haftung auf die Kapitalgesellschaft beschränkt ist und andere Sportarten nicht für die Fußballabteilung haften. Im Fall der TSG Hoffenheim ist die Form der Ausgliederung als GmbH bewusst gewählt, weil diese eine Reihe von Vorteilen bietet, welche für die Ziele des Clubs und Dietmar Hopp nahezu zugeschnitten sind. Neben den allgemeinen Vorteilen der beschränkten Haftung sowie der Wahrung der Gemeinnützigkeit, bietet die Ausgliederung die Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung.⁴² Weiterhin ist mit der Ausgliederung als GmbH eine Rechtsform gewählt worden, die sich u.a. durch begrenzte Kapitalanteile auszeichnet, wodurch gezielt ein starker Investor eingebunden werden konnte. Dementsprechend kann eine feindliche Übernahme verhindert werden, da der Besitzer von Anteilen diese ganz bewusst verkaufen muss. Weiterhin trägt die Ausgliederung zur Professionalisierung des Managements bei.⁴³ Während im eingetragenen Verein ein (zumeist ehrenamtlicher) Präsident, der eine möglichst breite fachliche Qualifikation aufweisen muss, die Geschicke des Vereins führt, kann eine ausgegliederte Fußballabteilung spezialisiertes Personal einstellen. So findet sich in zahlreichen Vereinen Fachpersonal in Form von Managern als Geschäftsführer, deren Handeln darüber hinaus über Verträge an die Interessen des Vereins und der Investoren gebunden wird.⁴⁴

Nachdem in den vorausgegangenen Ausführungen schon deutlich wurde, dass Dietmar Hopp 96 % der Kapitalanteile hält, soll nun erläutert werden, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen in Form der „50+1“-Regel dennoch eingehalten worden sind. Zunächst ist anzuführen, dass die „50+1“-Regel auf Stimmanteile und nicht auf Kapitalanteile abstellt, wodurch eine Einhaltung der Bestimmungen trotz

³⁷ Vgl. Teichmann 2007, S. 116.

³⁸ Vgl. Lammert 2008, S. 138.

³⁹ Vgl. Deutscher 2009, S. 97; Schewe 2002, S. 163.

⁴⁰ Vgl. Müller 2000, S. 109.

⁴¹ Vgl. Lorz 2018, S. 975; Adam & Hovemann, 2017, S. 419f.; Fehlauer 2007, S. 100.

⁴² Vgl. Becker et al. 2012, S. 92f.; Fehlauer 2007, S. 103.

⁴³ Vgl. Adam et al. 2017, S. 53.

⁴⁴ Vgl. Fehlauer 2007, S. 108 f.; Müller 2000, S. 105.

Besitz von 96 % der Kapitalanteile grundsätzlich möglich ist. Da jedoch die Vermutung nahe liegt, dass ein Investor mit einem derartigen Investment auch ein erhebliches Mitspracherecht eingeräumt haben möchte,⁴⁵ wird nun betrachtet, wie die Finanzierung der TSG Hoffenheim erfolgt ist und wie dadurch die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen möglich wurde. Zunächst ist festzuhalten, dass Dietmar Hopp während seines gesamten Engagements ca. 350 Mio. € in den Verein investiert hat.⁴⁶ Er tritt offiziell als Investor des Vereins auf, der darüber hinaus eine Beraterfunktion im Verein innehat. Werden die Bilanzen der TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH betrachtet, sind dort beträchtliche Einlagen eines stillen Gesellschafters vermerkt, welche im Jahr 2011/12 bspw. 148 Mio. € betragen. Die Beteiligung durch einen stillen Gesellschafter hat zahlreiche Vorteile. Zum einen muss eine stille Einlage nicht zwingend in finanzieller Form erfolgen, sondern kann auch in Vermögenswerten oder Rechten geleistet werden.⁴⁷ Zum anderen hat ein stiller Gesellschafter rein formal keine Entscheidungsrechte, sondern lediglich ein Kontrollrecht und somit keine Möglichkeit der Einflussnahme.⁴⁸ Weiterhin bildet die Einlage eines stillen Gesellschafters langfristiges Kapital, mit dem geplant werden kann, weil dieses nicht einfach zurückgezogen werden kann.⁴⁹ Die Einlage eines stillen Gesellschafters verbessert die Kapitalstruktur der Gesellschaft, wodurch sich bspw. auch die Kreditwürdigkeit der Gesellschaft bei Banken erhöht. Darüber bieten sich für die stille Einlage steuerliche Vorteile.⁵⁰ Die Beteiligung an einer Gesellschaft eröffnet dem stillen Gesellschafter darüber hinaus aber auch die Möglichkeit, eine andere Person als Geschäftsführer für die Außenwahrnehmung vorzustellen, während der Gesellschafter im Innenverhältnis selbst für die Geschäfte verantwortlich ist.⁵¹ Es zeigen sich folglich zahlreiche Vorteile durch eine Einlage eines stillen Gesellschafters, wodurch die Verantwortlichen eine Variante der Finanzierung gewählt haben, die optimal auf die Beziehung zwischen Verein und seinem Investor abgestimmt ist.

Nachdem bisher zunächst die Vermögensverhältnisse bei der TSG Hoffenheim dargestellt worden sind, soll in einem weiteren Schritt die Kapitalstruktur näher betrachtet werden. Wird Abbildung 1 zurate gezogen, zeichnet sich eine Komplexität in den Besitzverhältnissen ab. Durch Zwischengesellschaften werden dabei die wahren Verhältnisse verschleiert. Sollte ein Verstoß gegen die „50+1“-Regel vorliegen haben, so wurde dieser zumindest verdeckt. Abschließend bleibt anzumerken, dass Dietmar Hopp seit Februar 2015 auch offiziell mehr als 50 % der Stimmrechte besitzt, da dieser von der Ausnahme der 20 Jahre Beteiligung Gebrauch machen konnte.⁵²

⁴⁵ Vgl. Fritsch 2012; Lammert et al. 2009, S. 211.

⁴⁶ Vgl. o.V. 2015a.

⁴⁷ Vgl. Koenigs 1961, S. 9.

⁴⁸ Vgl. Schlitt 1996, S. 38; Blaurock 1998, S. 11.

⁴⁹ Vgl. Blaurock 1998, S. 18.

⁵⁰ Vgl. Blaurock 1998, S. 19ff.

⁵¹ Vgl. Blaurock 1998, S. 18.

⁵² Vgl. o.V. 2015b.

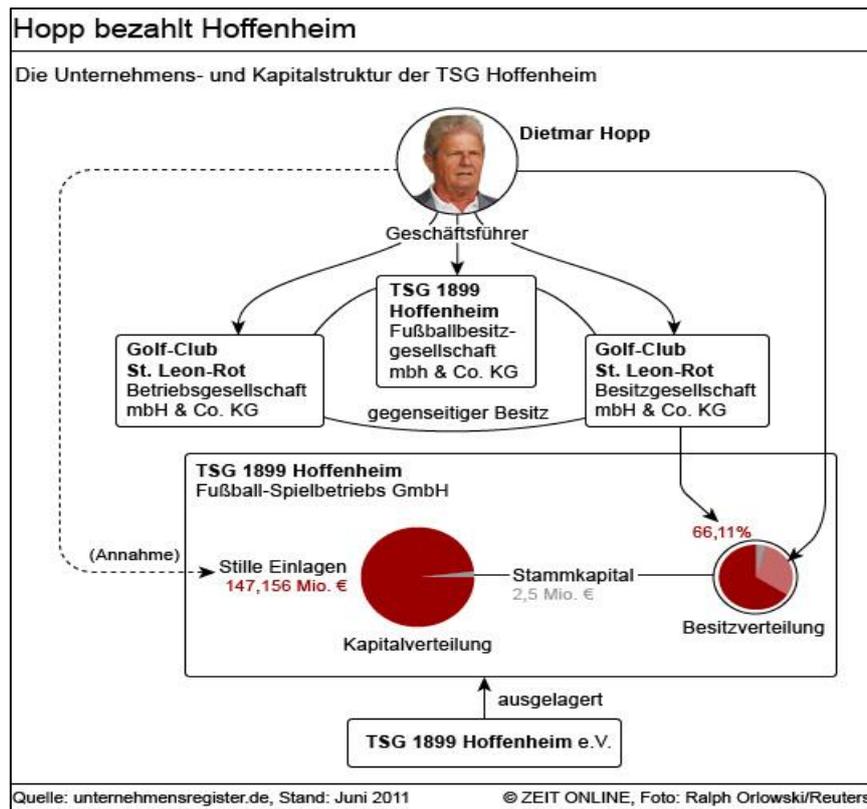


Abb. 1: Kapitalstruktur der TSG Hoffenheim, Quelle: Fritsch (2012)

Neben Dietmar Hopp als Investor bezieht die TSG Hoffenheim weitere Einnahmen aus anderen Quellen. Die Haupteinnahmequelle bildet dabei der Hauptsponsor SAP, welcher den Verein geschätzt mit etwa 5 Mio. € im Jahr unterstützt.⁵³

Nachdem nun die Strategien zum Aufbau sowie zur Finanzierung betrachtet worden sind, wird in einem nächsten Schritt die Personalpolitik herangezogen. Die Fußballabteilung beschäftigt auf oberster Hierarchieebene drei Geschäftsführer. Ein Geschäftsführer ist für das Ressort „Finanzen, Organisation und IT“ zuständig, ein weiterer Geschäftsführer leitet den Bereich „Innovation, Sponsoring und Marketing“. Das dritte Geschäftsführerressort bildet die Abteilung „Sport“.⁵⁴ Weiterhin sind ein Direktor für Profifußball sowie ein Nachwuchskoordinator integriert. Dietmar Hopp soll dabei als Berater unterstützen und durch seine Erfahrung im Fußball und vor allem in der Wirtschaft beim strategischen und operativen Geschäft helfen. Es zeigt sich demnach eine starke Spezialisierung in Form von Arbeitsteilung, die in diesem Fall auch in einer Professionalisierung mündet. Neben der Einstellung von Experten in der Führungsetage folgte eine Professionalisierung ebenfalls im Trainerteam. So wurde mit Ralf Rangnick im Jahr 2006 ein erfolgreicher und erfahrener Trainer eingestellt, der den zunehmenden Anspruch des Clubs zum einen verdeutlichen und zum anderen auch gerecht werden sollte. Mit Hilfe seiner Ex-

⁵³ Vgl. Thieringer 2017.

⁵⁴ Vgl. o.V. 2017a.

pertise konnte der Verein aus der Regionalliga bis in die Bundesliga geführt werden. Ralf Rangnick agierte dabei als unabhängiger Teammanager, der damit sowohl für die Kaderplanung als auch für das Training und die Mannschaftsaufstellung verantwortlich war.⁵⁵

Neben der Investition in Humankapital investierte der Verein mit Hilfe von Dietmar Hopp auch in eine moderne Infrastruktur. So wurden u.a. ein modernes Stadion, ein großes Trainingsgelände mit einem Nachwuchszentrum sowie eine Geschäftsstelle gebaut. Wird das Trainingsgelände der TSG Hoffenheim heute betrachtet, so erinnert nichts mehr an den einstigen Dorfklub mit einem einfachen Sportplatz, der in der Kreisliga spielte. Der Club besitzt durch die Investitionen von Dietmar Hopp mittlerweile eine der modernsten Infrastrukturen im europäischen Profifußball.⁵⁶

Als letztes sollen nun die Möglichkeiten zur Mitbestimmung im Verein beleuchtet werden. Das oberste Beschlussorgan eines Vereins bildet grundsätzlich die Mitgliederversammlung.⁵⁷ Während bei RB Leipzig als durch den Investor vergleichbarer Verein auf eine Mitbestimmung durch die Mitglieder nahezu gänzlich verzichtet wird, bietet die TSG Hoffenheim seinen Mitgliedern diese Möglichkeit. Auch wenn eine Mitbestimmung erst nach fünf Jahren Mitgliedschaft im Verein möglich ist,⁵⁸ um die Familiarität des Vereins zu erhalten und eine Schädigung der GmbH zu verhindern, bietet sich grundsätzlich eine Möglichkeit der Mitbestimmung. Der Verein zählt mittlerweile etwa 9.000 Mitglieder.⁵⁹

4.2 Diskussion

Nachdem im vorangegangenen Teil die bestehenden Strukturen und die strategischen Managemententscheidungen dargestellt worden sind, sollen diese nun vor dem Konzept des Institutional Entrepreneurships diskutiert werden. Des Weiteren soll erörtert werden, wie durch diese Entscheidungen der Aufstieg planbar geworden ist, ohne dabei die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen zu verletzen.

Als erster Faktor soll dabei die Einlage eines stillen Gesellschafters von fast 150 Mio. € sowie die Verschachtelung der Besitzverhältnisse betrachtet werden. Dietmar Hopp und der TSG Hoffenheim wird in zahlreichen Arbeiten unterstellt, die „50+1“-Regel verletzt zu haben.⁶⁰ Bei genauerer Betrachtung zeigt sich hingegen, dass gegen diese Regel zumindest rein formal nicht verstoßen worden ist. Die Wahl der Finanzierung durch die Einlage eines stillen Gesellschafters eröffnete den Verantwortlichen einige Handlungsmöglichkeiten. Zwar wird wegen der Anonymität der Herkunft dieser Einlage nicht ersichtlich, wer diese Einlage geleistet hat. Dennoch liegt u.a. wegen der offenen Kommunikation der Rolle von Dietmar Hopp als

⁵⁵ Vgl. Brück 2008, S. 31f.; o.V. 2009.

⁵⁶ Vgl. Brück 2008, S. 7.

⁵⁷ Vgl. Deutscher Bundestag 2012, S. 8.

⁵⁸ Vgl. Satzung der TSG, §7 Nr. 4.

⁵⁹ Vgl. o.V. 2017b.

⁶⁰ Vgl. beispielhaft Lammert 2008; siehe auch Fritsch 2012; Lammert et al. 2009.

Mäzen durch die Verantwortlichen die Vermutung nahe, dass Dietmar Hopp dieser stille Gesellschafter sein könnte. Mit der Beteiligung in Form der stillen Einlage schafften die Verantwortlichen Möglichkeiten, den Investor Dietmar Hopp im Hintergrund strategische und operative Entscheidungen treffen zu lassen, während dieser im Außenverhältnis nicht als handelnde Person auftrat. Somit ermöglichten die Beteiligten durch die Einlage des stillen Gesellschafters sowie die Verschachtelung der Besitzverhältnisse einen Weg, den rechtlichen Rahmenbedingungen nicht zu widersprechen und dabei dennoch einen großen Einfluss ihres Investors möglich zu machen. Es bleibt folglich festzuhalten, dass die „50+1“-Regel auf Stimm- und nicht auf Kapitalanteile abstellt, sodass die Verantwortlichen trotz des erheblichen Einflusses des Investors Dietmar Hopp einen Weg gefunden haben, die Rahmenbedingungen der „50+1“-Regel formal nicht zu verletzen. Dietmar Hopp wurde durch seine enorm hohen Investitionen zu einem mächtigen Akteur, der auch öffentlich nicht davon abließ, seinen erheblichen Einfluss zu äußern. Wird diese Handlung vor dem Hintergrund des Institutional Entrepreneurships betrachtet, so kann beobachtet werden, dass dieses Vorgehen definitiv ein neues Konzept im deutschen Profifußball abbildet. Zwar verkauften auch zahlreiche andere Vereine Kapitalanteile, jedoch nicht in einem solchen Ausmaß wie dies bei der TSG Hoffenheim geschehen ist. Weiterhin versteckten und verschachtelten andere Vereine die Besitzverhältnisse nicht derart. Neben dem divergenten Verhalten zur institutionellen Umwelt, welches in diesem Fall gegeben ist, besteht für das Vorliegen eines institutionellen Entrepreneurs die Bedingung, dass dieser aktiv bei der Etablierung beteiligt ist. Im Falle von Dietmar Hopp kann diese Bedingung ebenfalls als vorliegend angesehen werden, weshalb Institutional Entrepreneurship unter diesem Gesichtspunkt angenommen werden kann.

Als weitere zentrale Entscheidung zur Etablierung des Vereins im deutschen Profifußball ist die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung als GmbH anzuführen. Eine Herausforderung für Vereine in Deutschland stellt der Erhalt der Gemeinnützigkeit dar, die das BGB fordert. Mit zunehmendem sportlichem Erfolg und damit auch steigenden Einnahmen in den höheren Ligen, besteht die Gefahr, diese gemeinnützigen Zwecke zu verlieren und zu einem Wirtschaftsunternehmen zu werden.⁶¹ Aus diesen Gründen folgte das Management der TSG Hoffenheim dem Beispiel zahlreicher anderer Vereine und gliederte die Profifußballabteilung aus dem Gesamtverein aus. Neben dem Vorteil des Erhalts der Gemeinnützigkeit bot dieses Vorgehen die Möglichkeit zur Professionalisierung, die bei der Etablierung des Vereins geholfen hat. Weiterhin bietet die Ausgliederung als GmbH die Möglichkeit, Dietmar Hopp gezielt als starken und einflussreichen Investor einzubinden. Im Gegensatz zu einer anderen Rechtsform - wie bspw. einer auf Aktienbasis - besteht bei der Form der GmbH jedoch nicht die Gefahr einer feindlichen Übernahme. Neben dem Erhalt der Gemeinnützigkeit des Gesamtvereins bleibt für die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung folglich vermehrt das Argument, den Investor Dietmar Hopp im Club eine starke Position gewähren zu können. Die Aus-

⁶¹ Vgl. Deutscher 2009, S. 97.

gliederung in Form der GmbH kann somit als strategische Entscheidung angesehen werden, die sowohl den Aufstieg der TSG Hoffenheim durch die Kapitalbeschaffung und die Professionalisierung als auch das Einbinden des Investors unterstützt hat. Die Frage, ob es sich bei diesem Vorgehen um Institutional Entrepreneurship handelt, ist hingegen zu verneinen. Die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung als eigenständige Kapitalgesellschaft ist keine zum Feld divergente Handlung.⁶² Durch den Fakt, dass Dietmar Hopp 96 % des Stammkapitals zur Verfügung gestellt hat, ist das Kriterium für Institutional Entrepreneurship der aktiven Beteiligung allerdings erfüllt.

Als nächste zentrale Entscheidung wird die Arbeitsteilung und Professionalisierung im Personalbereich herangezogen. Bereits in den unteren Ligen setzte der Club auf erfahrenes und hochqualifiziertes Personal, welches einen erheblichen Anteil am sportlichen Erfolg hatte. Neben den klassischen Positionen im Trainerteam etablierte die TSG als einer der ersten Vereine im deutschen Profifußball Sportwissenschaftler mit dem Ziel, die optimale Leistungsfähigkeit der Spieler erreichen zu können. Darüber hinaus engagierte der Club einen Sport-Psychologen, um das Mannschaftsklima positiv zu gestalten und damit die Leistung der Spieler zu steigern.⁶³ Auch in der Führungsriege etablierte der Verein Arbeitsteilung und Spezialisierung, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Die Geschäftsführerressorts wurden zu Gunsten der Arbeitsteilung und damit einhergehender Professionalisierung in drei Bereiche getrennt. Die Trennung der Ressorts in der Geschäftsführung ist aus Unternehmen in der Wirtschaft bekannt. Dementsprechend ist zu vermuten, dass Dietmar Hopp auf seine Erfahrung bei der Gründung und Etablierung von SAP zurückgegriffen hat und beim Aufbau der formalen Strukturen unterstützend in der Rolle als Berater tätig war. Dementsprechend war Hopp bspw. auch bei den Verhandlungen um einen Spielertransfer von Luiz Gustavo zum FC Bayern München in unterstützender Funktion tätig,⁶⁴ wodurch seine entscheidende Rolle im Verein verdeutlicht wird. Um den Schritt aus dem Amateurbereich in den Profibereich zu bewältigen, etablierte die TSG Hoffenheim bereits in der Regionalliga ein bis dahin in Deutschland unbekanntes Konzept. Mit der Verpflichtung von Ralf Rangnick wurde dieser als unabhängiger Teammanager etabliert, was diesem sowohl die Rolle als Sportdirektor als auch die Rolle als Trainer zusprach. Damit war der Club der erste deutsche Verein, der ein solches Modell etablierte.⁶⁵ Mit der Übernahme von Konzepten aus anderen Bereichen in Form der Einstellung eines Teammanagers durchbrach der Verein in Deutschland typische Strukturen, weshalb der Aspekt des Institutional Entrepreneurships nach divergenten Wandel zum institutionellen Umfeld erfüllt ist. Die Trennung der Geschäftsführerressorts zu Gunsten der Professionalisierung stellt hingegen keine Neuheit im deutschen Profifußball dar, da Arbeitsteilung und Professionalisierung auch in vielen anderen Vereinen stattfindet. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Dietmar Hopp bei der Etablierung

⁶² In der Saison 2018/19 agieren lediglich noch 5 Bundesligisten (Schalke 04, Mainz 05, SC Freiburg, 1.FC Nürnberg und Fortuna Düsseldorf) in der Rechtsform e.V., vgl. Daumann 2019, S. 166.

⁶³ Vgl. Brück 2008, S. 67ff.

⁶⁴ Vgl. o.V. 2011a.

⁶⁵ In England ist dieses Modell hingegen schon lange etabliert.

dieser Strukturen aktiv in seiner Funktion als Berater involviert war, weshalb dieses Kriterium von Institutional Entrepreneurship erfüllt ist.

Im Gegensatz zu anderen Vereinen mit Investoren wird den Mitgliedern bei der TSG Hoffenheim grundsätzlich ein Recht zur Mitbestimmung eingeräumt. Wird die Situation jedoch genauer betrachtet, wird deutlich, dass dieses Recht deutlich eingeschränkt ist. Mitglieder erhalten bei der TSG Hoffenheim erst nach fünf Jahren Mitgliedschaft ein Stimmrecht. Weiterhin ist anzuführen, dass eine Mitgliedschaft im Stammverein keine Mitbestimmung in allen Bereichen des Vereins bedeutet. Demnach werden Entscheidungen, welche die Kapitalgesellschaften betreffen, nach herrschender Meinung nicht mehr von der Mitgliederversammlung getroffen.⁶⁶ Es zeigt sich folglich zwar die grundsätzliche Möglichkeit zur Mitbestimmung, diese ist allerdings an gewisse Bedingungen gekoppelt. Die Bedingung, mit der eine Stimmberechtigung an eine gewisse Dauer der Mitgliedschaft geknüpft ist, ist im deutschen Profifußball unüblich. Demnach kann divergentes Verhalten im Sinne des Konzepts des Institutional Entrepreneurs beobachtet werden, da eine solche Einschränkung in deutschen Vereinen typischerweise nicht vorkommt und somit nicht durch die Umwelt legitimiert ist.

Eine weitere Besonderheit offenbart der Fall, dass mit Dietmar Hopp eine Privatperson als Investor auftritt. Stehen hinter anderen Vereinen wie Leipzig, Wolfsburg oder Leverkusen Unternehmen als Investoren, sind die Investitionen von Dietmar Hopp aus dessen Privatvermögen erfolgt. Demnach zeigt sich durch diese Art der Investition eine weitere Neuartigkeit im deutschen Fußball, weshalb das Konzept des Institutional Entrepreneurships weiterhin aufrechterhalten werden kann. Weiterhin ist die Etablierung eines Investors im deutschen Profifußball eine zum institutionalisierten Umfeld divergente Handlung, da Investoren nicht durch die Umwelt legitimiert sind.⁶⁷ Die aktive Beteiligung des Akteurs, die für das Vorliegen eines institutionellen Entrepreneurs gefordert wird, liegt ebenfalls vor.

Keine Neuerung und kein divergentes Verhalten zur institutionalisierten Umwelt stellen hingegen die Investitionen in die Infrastruktur dar. Zwar besitzt der Club überdurchschnittlich gute Einrichtungen, jedoch hat auch jeder andere Verein in der Fußball-Bundesliga eine moderne Infrastruktur u.a. in Form von Trainingsanlagen, Nachwuchseinrichtungen, einer Geschäftsstelle und Stadion. Es kann folglich nicht von divergentem Verhalten im Sinne des Institutional Entrepreneurships gesprochen werden. Durch die Investitionen von Dietmar Hopp in die Infrastruktur muss jedoch bemerkt werden, dass dieser ein entscheidender Akteur bei der Etablierung dieser Strukturen war.

⁶⁶ Vgl. Müller 2000, S. 159 f.

⁶⁷ Vgl. FC PlayFair! 2018, S. 50.

	Zur Umwelt divergenter Wandel	Aktive Beteiligung bei der Etablierung
Stille Gesellschaft / Verschachtelung der Besitzverhältnisse	erfüllt	erfüllt
Rechtsform GmbH	nicht erfüllt	erfüllt
Arbeitsteilung / Professionalisierung	teilweise erfüllt	erfüllt
Mitbestimmung durch die Mitglieder	erfüllt	keine Aussage möglich
Privatperson als Investor	erfüllt	erfüllt
Investition in Infrastruktur	nicht erfüllt	erfüllt

Tabelle 1: Ergebnisse für das Vorliegen von Institutional Entrepreneurship

Tabelle 1 stellt die Ergebnisse der Diskussion, ob Institutional Entrepreneurship vorliegt, anhand der beiden von Battilana et al. (2009) erarbeiteten Kriterien übersichtlich dar. Es zeigt sich folglich, dass in einigen Fällen die Kriterien für das Vorliegen von Institutional Entrepreneurship erfüllt sind.

5. Fazit und Ausblick

Die TSG Hoffenheim vollbrachte eine bisher einmalige Geschichte im deutschen Fußball: den Durchmarsch von der Kreisklasse bis in die erste Fußball-Bundesliga. In dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen, diesen schnellen Aufstieg der TSG Hoffenheim zu untersuchen und zu erklären. Dazu wurden strategische Managemententscheidungen sowie formale Strukturen dargestellt und analysiert. Darüber hinaus wurde betrachtet, ob die Akteure des Erfolgs als institutionelle Entrepreneure betrachtet werden können.

Es zeigte sich, dass die Verantwortlichen bei der TSG Hoffenheim bewusst gewisse Strukturen, wie bspw. die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung als GmbH gewählt haben. Weiterhin wurde es trotz eines möglicherweise faktischen Verstoßes gegen die „50+1“-Regel möglich, keine Zweifel an der formalen Einhaltung dieser Regel aufkommen zu lassen. Durch strategische Entscheidungen wie die der Einlage eines stillen Gesellschafters und der Etablierung von Zwischengesellschaften gelang es, Besitzverhältnisse zu verstecken und somit die vorgegebenen Rahmenbedingungen einzuhalten bzw. einen möglichen Verstoß zu verdecken. Auf dem

Weg in die Bundesliga investierte der Verein viel Geld in Humankapital. Diese Investitionen äußerten sich allerdings nicht nur auf dem Transfermarkt in Form von Spielern, sondern auch in Fachpersonal, sowohl im Management als auch im Trainerstab. Dies macht deutlich, dass ein solcher Aufstieg nicht gelingen kann, ohne dabei auf Fachwissen im Humankapital zurückzugreifen. Dietmar Hopp nahm nicht nur bei der Finanzierung des Projekts eine zentrale Rolle ein, sondern agierte darüber hinaus auch als Berater mit einschlägigen Qualifikationen im Bereich der Betriebswirtschaft.⁶⁸

Für das Vorliegen eines institutionellen Entrepreneurs werden nach Battilana et al. (2009) zwei Faktoren als entscheidend angesehen. Zum einen müssen Strukturen geschaffen werden, die divergent zur institutionellen Umwelt sind. Zum anderen müssen die Akteure aktiv an der Etablierung der Strukturen beteiligt sein. Die aktive Beteiligung Dietmar Hopps bei der Umsetzung und der Etablierung der Strukturen kann wohl ohne jegliche Zweifel bejaht werden. Die erste Bedingung der divergenten Entwicklungen muss jedoch differenzierter betrachtet werden. So liegen einerseits Strukturen vor, die zweifelsfrei divergent zur institutionellen Umwelt sind. Andererseits schuf der Verein hingegen aber auch Strukturen, die sich auch in anderen Vereinen etabliert haben und welche durch die Umwelt legitimiert sind. Zusammenfassend bleibt folglich festzuhalten, dass die Frage nach einem Institutional Entrepreneur in diesem Fall nicht endgültig beantwortet werden kann. Dennoch ist eine Tendenz zu erkennen, wonach das Konzept des Institutional Entrepreneurships erfüllt ist. Diese Ansicht lässt sich vor allem aufgrund der Neuartigkeit des gesamten Projekts TSG Hoffenheim begründen, das entgegen der Erwartungen der rationalisierten Umwelt etabliert worden ist und einige neue Strukturmerkmale in die Bundesliga einbrachte. Darüber hinaus hat Dietmar Hopp als Berater Strukturen aus der Wirtschaft in einen Fußballverein eingebracht, was ebenfalls für das Vorliegen eines institutionellen Entrepreneurs spricht.

Insgesamt zeigte sich, dass „das Wunder von Hoffenheim“ keinesfalls ein solch unerklärliches Ereignis ist. Vielmehr verdeutlichten die Ausführungen eine gewisse Planbarkeit des Erfolges mit Hilfe von strategischen Entscheidungen und mit Hilfe des gezielten Einsatzes des zur Verfügung stehenden Kapitals. Mit dieser Arbeit wurde ein erster Versuch unternommen, den Aufstieg der TSG Hoffenheim aus dem Dorf zu europäischer Bekanntheit zu erklären. Im Rahmen dieser Arbeit konnten zwar sicherlich nicht alle Fragen beantwortet werden, die mit dieser Themenstellung einhergehen, sie kann aber als Orientierung für zukünftige Forschung dienen. Dementsprechend ergibt sich für zukünftige Fragestellungen in diesem Bereich die Herausforderung, das gesamte Konzept Hoffenheim auf anderen Ebenen zu beleuchten. Eine geeignete Vorgehensweise scheint dabei eine Erweiterung der konzeptionellen Argumente um empirische Befunde. Weiterhin sind Vergleiche mit anderen Vereinen nötig, um die aufgebauten Strukturen noch besser bewerten zu können. Als potenzielle Vergleichsobjekte kommen hierfür einerseits andere Vereine mit Investoren, wie bspw. RB Leipzig, in Frage. Andererseits sind aber auch

⁶⁸ Vgl. o.V. 2011b.

Vereine ohne einen Investor interessante Vergleichsobjekte, da bei dieser Begutachtung ein besonderes Augenmerk auf die Neuartigkeit der Strukturen gelegt werden könnte.

Zum Autor:



Malte Schurade

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lehrstuhl Sport- und Gesundheitsökonomie
Friedrich-Schiller-Universität Jena

E-Mail: malte.schurade@uni-jena.de

Literatur

Adam, S. & Hovemann, G. (2017). Organisations- und Rechtsformwandel in professionellen deutschen Sportvereinen. In L. Thieme, (Hrsg.): Der Sportverein – Versuch einer Bilanz (S. 415-450). Schorndorf: Hofmann.

Adam, S., Lammert, J. & Hovemann, G. (2017). Status quo und potenzielle Einflussfaktoren der Club Corporate Governance im deutschen professionellen Fußball. In G. Hovemann & J. Lammert (Hrsg.): Sport im Spannungsfeld unterschiedlicher Sektoren (Sportökonomie Band 18, S. 43-67). Schorndorf: Hofmann.

Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), S. 65-107.

Bauer, A. (2008). FC Hopp. Zugriff unter: <http://www.zeit.de/online/2008/32/hoffenheim-analyse> (10.04.2019).

Becker, S., Böcker, D. & Nienhaber, A.-M. (2012). Vom Fußballverein zur Kapitalgesellschaft – Ausgliederung von Profisportabteilungen am Beispiel von Fortuna Düsseldorf. In G. Schewe & J. Littkemann (Hrsg.): Sportmanagement: der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 85-99). Schorndorf: Hofmann.

Bednarz, K.-D., Pfeiffer, S., Hovemann, A. & Jaus, O. (2005). Bälle, Tore und Finanzen: Wege aus dem finanziellen Abseits. Stuttgart: Ernst & Young.

- Blaurock, U. (1998). *Handbuch der stillen Gesellschaft*. 5. Auflage. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.
- Brück, W. (2008). *Das Wunder von Hoffenheim – von der Kreisklasse bis in die Bundesliga*. Heidelberg: Rhein-Neckar-Zeitung GmbH.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49 (7), S. 939-948.
- Budzinski, O. & Müller, A. (2013). *Finanzregulierung und internationale Wettbewerbsfähigkeit: der Fall Deutsche Bundesliga*. Technische Universität Ilmenau / Institut für Volkswirtschaftslehre, Diskussionspapier, Band 82. Ilmenau.
- Bundesanzeiger (o.J.). Übersicht über die Geschäftsberichte der TSG Hoffenheim. Zugriff unter: https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=27c66cf0096bcb44b8923feff2e6ec9f&global_data.design-mode=eb&genericsearch_param.fulltext=TSG+Hoffenheim&genericsearch_param.part_id=&%28page.navid%3Dto_quicksearchlist%29=Suchen (10.04.2019).
- Clemens, E. S. & Cook, J. M. (1999): Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, 25, S. 441-466.
- Daumann, F. (2014). *Grundlagen der Sportökonomie*. 2. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Daumann, F. (2019). *Grundlagen der Sportökonomie*. 3. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste (2012). *Governance Strukturen im deutschen Profi-Fußball*. WD 10: Kultur, Medien und Sport, AZ: WD 10 - 3000 - 112/12.
- Deutscher, J. (2009). 50+1-Regelung in der Fußball-Bundesliga – Zur Mehrheitsbeteiligung von Investoren an Fußballklubs. *SpuRt: Zeitschrift für Sport und Recht*, 16 (3), S. 97-102.
- Dietl, H. M. & Franck, E. (2007). Governance Failure and Financial Crises in German Football. *Journal of Sports Economics*, 8 (6), S. 662-669.
- DiMaggio, P. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In L. Zucker (Hrsg.): *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (S. 3-21), Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- FC PlayFair! (2018). *Situationsanalyse 2017: Aktuelle Probleme, Herausforderungen und Lösungsansätze im (deutschen) Profifußball*. Zugriff unter: https://www.fcplayfair.org/FCPlayFair_Studie.pdf (10.04.2019).

Fehlauer, F. (2007). Die Auswirkungen der Gemeinnützigkeit auf den Profisport. Schriften des interdisziplinären Zentrums für Finanz- und Steuerwesen – International Tax Institute – der Universität Hamburg (Band 40, 1. Auflage, S. 100-111). Baden-Baden: Nomos.

Forbes (o.J.). Dietmar Hopp. Zugriff unter: <https://www.forbes.com/profile/dietmar-hopp/> (10.04.2019).

Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association – Governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5 (2), S. 108-127.

Franck, E. & Lang, M. (2014). A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs. *Scottish Journal of Political Economy*, 61 (4), S. 430-454.

Fritsch, O. (2012). Dietmar Hopp und der Regelbruch. Zugriff unter: <http://www.zeit.de/sport/2012-05/hopp-hoffenheim-leipzig-dfl> (10.04.2019).

Garcia-del-Barrio, P. & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer. *Review of Industrial Organization*, 34 (1), S. 45-68.

Garud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28 (7), S. 957-969.

Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49 (1), S. 27-48.

Hardy, C. & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. Auflage, S. 198-217). Los Angeles: Sage Publications.

Kasper, C. (2016). Controlling im deutschem Teamsport – eine empirische Analyse. In J. Littkemann (Hrsg.): *Schriftenreihe Unternehmensrechnung und Controlling* (Band 13). Norderstedt: Books on Demand.

Kesenne, S. (2012). Do sport club maximize wins or profits? And does it make any difference? In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Hrsg.): *Routledge Handbook of Sport Management* (Routledge international handbooks, S. 373-387). London: Routledge.

Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Koenigs, F. (1961). *Die Stille Gesellschaft*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

Lammert, J. (2008). Mehrheitliche Kontrolle im deutschen Profi-Fußball – Der Fall Hoffenheim. *SpuRt: Zeitschrift für Sport und Recht*, 15 (4), S. 137-140.

Lammert, J., Hovemann, G, Wieschemann, C. & Richter, F. (2009). Das Spannungsverhältnis von Finanzierungsinteressen und der Vermeidung eines beherrschenden Einflusses im deutschen Profi-Fußball – Notwendigkeit und Vorschläge zur Modifizierung der derzeitigen Regulation. *Sport und Gesellschaft*, 6 (3), S. 203-233.

Ligastatut des Ligaverbands (o.J.). Zugriff unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/15_Ligaverband_Ligastatut-3.pdf (10.04.2019).

Lorz, R. (2018). Rechtsformwahl für Clubs. In M. Stopper & G. Lentze (Hrsg.): *Handbuch Fußball-Recht – Rechte-Vermarktung-Organisation* (2. Auflage, S. 971-1005). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47 (5), S. 657-679.

Müller, M. (2000). *Der deutsche Berufsfußball – vom Idealverein zur Kapitalgesellschaft*. Berliner Juristische Universitätschriften, Band 30. Berlin: Arno Spitz GmbH.

o.V. (2009). "Ich habe zuerst nein gesagt". Zugriff unter: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/hoffenheim-coach-rangnick-ich-habe-zuerst-nein-gesagt-a-428699.html> (10.04.2019).

o.V. (2011a). Luiz Gustavo ab sofort bei den Bayern. Zugriff unter: https://www.focus.de/sport/mehrsport/blitz-transfer-luiz-gustavo-ab-sofort-bei-den-bayern_aid_586220.html (10.04.2019).

o.V. (2011b). Luiz Gustavo wechselt zu den Bayern. Zugriff unter: <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/tsg-hoffenheim-luiz-gustavo-wechselt-zu-den-bayern-1579338.html> (10.04.2019).

o.V. (2015a). Hopp will Hoffenheim profitabel machen. Zugriff unter: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/1899-hoffenheim-dietmar-hopp-plant-finanzielle-aenderungen-a-1018372.html> (10.04.2019).

o.V. (2015b). Hopp übernimmt Mehrheit bei 1899 Hoffenheim. Zugriff unter: <https://www.sueddeutsche.de/sport/ausnahme-von-der-regel-hopp-uebernimmt-mehrheit-bei-hoffenheim-1.2344303> (10.04.2019).

o.V. (2017a). Hans-Dieter Flick rückt in die TSG-Geschäftsführung. Zugriff unter: <https://www.achtzehn99.de/newsarchiv-2/newsarchiv-2017/mai-2017/hans-dieter-flick-rueckt-in-tsg-geschaeftsfuehrung> (10.04.2019).

o.V. (2017b). 9000 – Mitglieder-Boom bei der TSG. Zugriff unter: <https://www.achtzehn99.de/newsarchiv-2/newsarchiv-2017/august-2017/9-000-mitglieder-boom-bei-der-tsg/> (10.04.2019).

o.V. (2017c). Mit Buße in die Champions League? Mäzen Hopp zahlt zu viel. Zugriff unter: https://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/hoffenheim-droht-uefa-straefe-mit-busse-in-die-champions-league-maezen-hopp-zahlt-zu-viel_id_7234854.html (10.04.2019).

Schellhaaß, H. M. & Enderle, G. (1999). *Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln: Sport und Buch Strauß.

Schewe, G. (2002). Der Fußball-Verein als Kapitalgesellschaft: Eine kritische Analyse der Corporate Governance, in: G. Schewe & J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement: Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive* (S. 163-176). Schorndorf: Hofmann.

Schlitt, M. (1996). Die Informationsrechte des stillen Gesellschafters in der typischen stillen Gesellschaft und in der stillen Publikumspersonengesellschaft. *Schriften zum Wirtschaftsrecht* (Band 98). Berlin: Duncker & Humblot.

Seo, M. G. & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27 (2), S. 222-247.

Satzung des DFB (o.J.). Zugriff unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/2014124_02_Satzung.pdf (10.04.2019).

Satzung der TSG Hoffenheim (o.J.). Zugriff unter: <https://www.achtzehn99.de/assets/Downloads/Mitgliedschaft/Satzung-aktuell-07-Dezember-2016.pdf> (10.04.2019).

Steinforth, A. (2015). *Gegenwart und Zukunft von Eigentumsstrukturen im deutschen und englischen Fußball unter Berücksichtigung der europäischen Komponente*. Schriftenreihe Sportrecht in Forschung und Praxis, Band 18, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Thieringer, J. (2017). Bundesliga-Sponsoren: Das sind die 18 Trikotsponsoren der Clubs. Zugriff unter: https://www.ispo.com/unternehmen/id_78796694/sponsoren-der-bundesliga-clubs-alle-trikots-alle-einnahmen.html (10.04.2019).

Walgenbach, P., Drori, G. S. & Höllerer, M. (2017). Between Local Mooring and Global Orientation: A Neo-Institutional Theory Perspective on the Contemporary Multinational Corporation. In C. Dörrenbächer & M. Geppert (Hrsg.): *Multinational*

Corporations and Organization Theory: Post Millennium Perspectives (Research in the Sociology of Organizations, Volume 49, S. 99 – 125). Emerald Publishing Limited.

Wilkesmann, U. & Blutner, D. (2002). Going public: The organizational restructuring of German football clubs. Soccer & Society, 3 (2), 19-37.

Zeltinger, J. (2004). Customer Relationship Management in Fußballunternehmen: Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Jenaer Sportmanagement
Tagung 2019

FRIEDRICH-SCHILLER-UNIVERSITÄT JENA

Innovative Wege gehen:
E-Sport
im Sportbusiness

6. September 2019
ab 14:30 Uhr

Ort: Rosensäle Jena
Fürstengraben 27, 07743 Jena

weitere Informationen unter:
www.tagung-jena.de

Lehrstuhl für
Sport- & Gesundheitsökonomie

Fakultät für Sozial- & Verhaltenswissenschaften
Institut für Sportwissenschaft
Lehrstuhl für Sport- & Gesundheitsökonomie

03641-94500
@sportmanagementjena
sportoekonomie@uni-jena.de

Seidelstr. 20
07749 Jena

QR code and logo of the Chair for Sport & Health Economics.

Tobias Berger, Frank Daumann & Björn A. Kuchinke

Wettbewerbsvorteile in der NBA mithilfe von Data Analytics?

Abstract

In diesem Beitrag werden erste Schritte genommen, um die Thematik Data Analytics mit besonderem Fokus auf Teamsport-Unternehmen näher zu beleuchten. Konkreter Untersuchungsgegenstand sind die Franchises der nordamerikanischen Profibasketball-Liga NBA.

Zunächst wird eine Definition von Data Analytics und Sports Analytics präsentiert. Anschließend wird aufgezeigt, wie Sports Analytics in der NBA eingesetzt wird und sich Analytics-Affinität auf Team-Ebene erfassen lässt. Darauf aufbauend wird im Zuge einer empirischen Analyse überprüft, inwiefern sich durch Data Analytics generierte Wettbewerbsvorteile in der nordamerikanischen Profibasketball-Liga NBA nachweisen lassen.

Schlüsselwörter: Basketball, Data Analytics, Wettbewerbsvorteile, NBA Draft, Contract Value

1. Einleitung

Im Zeitalter der zunehmenden Digitalisierung werden exponentiell wachsende Mengen an Daten produziert¹ und zunehmend besser funktionierende Werkzeuge eingesetzt, um diese Daten insbesondere unter kommerziellen und auch wissenschaftlichen Gesichtspunkten auszuwerten (Data Analytics). Dieses Vorgehen gewinnt insbesondere in Wirtschaftsbereichen mit hohem Konkurrenzdruck – und zu diesen zählt der Profisport – an Bedeutung.²

In diesem Beitrag soll daher am Beispiel der NBA analysiert werden, ob der Einsatz von Sports Analytics den betreffenden Franchises einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

2. Data Analytics und Sports Analytics

Data Analytics ist ein strukturierter Prozess, der sich in vier Phasen unterteilen lässt:³

¹ Vgl. Steinbrecher et al. (2015), S. 14.

² Vgl. [www] Bell (2013), Davenport (2014), S. 5.

³ Vgl. Liberatore et al. (2010), S. 314f.

Die erste Phase besteht im Erfassen, Extrahieren und Manipulieren von Daten. In der zweiten Phase werden die Daten analysiert. Hierbei wird mit statistischen Methoden und Modellen geprüft, ob sich Beziehungen und Trends in den Informationen des Datensets erkennen lassen. Basierend auf den Ergebnissen der zweiten Phase werden in der dritten Phase Erkenntnisse über Zusammenhänge und Regelmäßigkeiten herausgearbeitet, die dann die Grundlage für die Optimierung der Arbeitsprozesse bilden (Phase 4): Auf operationaler Ebene können damit bestehende Prozesse und Abläufe optimiert werden, während neue Erkenntnisse auf einem strategischen Level gar zu Innovationen oder einer ganzheitlichen Richtungsänderung der Organisation führen können.

Sports Analytics stellt nun die Übertragung des Data Analytics-Ansatzes auf den Sportbereich dar.⁴ Aktuell stellen in einer Vielzahl von Sportarten zeitkontinuierliche Positionsdaten und deren Verarbeitung die ergiebigste Erkenntnisquelle dar. Letztlich gehört aber jede Form von aggregierten Daten, die rohe, oft sportartspezifische Messwerte in konkrete Leistungsindikatoren für die jeweilige Disziplin umwandelt, in die Logik von Analytics. Profiteure sind im Profisport insbesondere Stakeholdergruppen wie Trainerteams (auf Trainings- und Wettkampfebene), medizinische Abteilungen und sportliche Entscheidungsträger.⁵ Durch Analytics-Anwendung wird das Management eines Clubs in die Lage versetzt, die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, Risiken, die Konkurrenz und den gesamten Markt besser einschätzen und bewerten zu können.⁶ Sportbetriebe haben sowohl finanzielle als auch sportliche Zielvorstellungen. Die Nutzendimensionen von Sport Analytics lassen sich diesen zwei großen Bereichen zuordnen.⁷

3. Die NBA und die Nutzung von Sport Analytics

3.1 Grundlagen NBA

Die NBA als Ligaorganisation vermarktet auf der einen Seite das Produkt Basketball und erlässt auf der anderen Seite Vorschriften und Regulierungen für die Marktteilnehmer. Sie stellt deren Einhaltung sicher und gibt den Sportbetrieben somit die Rahmenbedingungen des Wettkampfs vor.⁸ Es existieren vergleichsweise viele Regularien und Restriktionen, die den Wettbewerb der Organisationen in der Liga kanalisieren. Hierzu gehört insbesondere der sogenannte Salary Cap, durch den alle NBA-Teams bezüglich der Summe ihrer Spielergehälter an eine Obergrenze gebunden sind.⁹ Daneben werden junge Spieler aus den amerikanischen Colleges oder internationalen Basketball-Clubs in Form eines Draft-Systems in die Liga eingeführt.

⁴ Zur Definition siehe Alamar (2013), S. 4. & Link (2018)

⁵ Vgl. Link (2018), S. 14 ff.

⁶ Vgl. Drayer et al. (2014), S. 6.

⁷ Vgl. Drayer et al. (2014), S. 6.

⁸ Vgl. Shank et al. (2014), S. 33.

⁹ Vgl. Késenne (2000), S. 422.

Dieses System verschafft den entsprechenden Club ein ausschließliches Recht, einen ausgewählten Spieler unter Vertrag zu nehmen. Die Franchise agiert dabei in Form eines Monopsons. Die Parameter des Vertrages werden dabei durch die sogenannte „Rookie-Scale“ festgelegt.¹⁰

3.2 Nutzungsmöglichkeiten von Sports Analytics in der NBA

Die Anfänge der Sports-Analytics in der NBA gehen in die 90er Jahre zurück. Mittlerweile wird Sports Analytics flächendeckend in der NBA eingesetzt.¹¹ Rund ein Drittel aller Franchises verwendet die Erkenntnisse von Sports Analytics aktiv bei ihren Entscheidungen.¹²

NBA-Franchises nutzen von der Liga zur Verfügung gestellten Daten rund um Leistungserfassung und Player Tracking.¹³ Zusätzlich zeichnen viele Teams eigene Daten auf. Als Beispiel dafür können sogenannte „Wearables“ angeführt werden. Aber auch individuelle Auswertungssysteme für die von der Liga gelieferten Rohdaten, eigene, weiterführende Videoanalyse-Systeme oder systematisch geführte Scouting-Datenbanken stellen selbst erstellte Datenquellen und Analytics-Startpunkt dar. Detailliertere Informationen dazu sind kaum zu finden, da die Franchises versuchen, ihre implementierten Methoden vor der Konkurrenz zu schützen. Des Weiteren ist zu beobachten, dass vielen NBA-Teams die von der Liga gelieferten Daten nicht genügen. Einige Franchises kooperieren mit externen Firmen und gewinnen so Zugriff auf noch weitreichendere Daten.

Die Felder, in denen Sports Analytics auf Teamebene eingesetzt wird, gleichen sich innerhalb der verschiedenen Franchises. Sie orientieren sich entweder an den sportlichen oder an den finanziellen Zielen der Teamsport-Unternehmen.¹⁴

Auf sportlicher Ebene steht für viele Teams Analytics als Hilfe auf Spielstrategieebene im Vordergrund. Analytics kann Trainern dabei helfen, sich und ihre Mannschaft besser und genauer auf die gegnerische Mannschaften und deren Spielsysteme vorzubereiten.¹⁵ Dies kann zu einer Steigerung des sportlichen Erfolgs führen.¹⁶ Daneben können mit Sport Analytics die Felder Performance-Entwicklung und Gesundheit der Spieler bedient werden.¹⁷ Auf diese Weise besteht die Möglichkeit einer individuellen Optimierung von Trainingsplänen und -bedingungen oder einer Minimierung von Verletzungsrisiken.¹⁸ Schließlich kann mithilfe von Sport Analytics eine Evaluation von Spielern vorgenommen werden. Hierbei geht

10 Vgl. [www] RealGM (2016b). Siehe auch Motomura (2016), S. 503.

11 Vgl. Miller (2016), S. 194.

12 Vgl. [www] Pelton (2015).

13 Vgl. Miller (2016), S. 67.

14 Vgl. Drayer et al. (2014), S. 6.

15 Vgl. Alamar (2013), S. 10.

16 Vgl. Davenport (2014), S. 16, und Evans (2014), S. 4.

17 Vgl. Davenport (2014), S. 16.

18 Vgl. Davenport (2014), S. 16, 24.

es um die Leistungseinschätzung und damit auch die Wertbestimmung von externen als auch internen Spielern.¹⁹

Im Bereich finanziellen Ziele können mit Sports Analytics Marketingmaßnahmen optimiert werden, indem bspw. Fanloyalität gemessen und eine Segmentierung der Anhänger vorgenommen wird. Auch die Markenbildungsabteilung kann von diesen Daten profitieren. Dazu hilft Analytics beim Ticketing, indem bspw. die Preisung von Eintrittskarten je nach Teamsituation sowie Gegner automatisiert und damit Einnahmen optimiert werden können.²⁰

4. Theoretische Überlegungen

4.1 Spielerverträge

Spieler sind für die Produktion der Hauptleistung eines Sportbetriebs von zentraler Bedeutung. Für die Franchise besteht die Zielsetzung unter ökonomischen Gesichtspunkten darin, ein möglichst günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis in Bezug auf die erbrachte sportliche Performance eines Athleten in Abhängigkeit zum gezahlten Gehalt zu erreichen.²¹ Ein Spieler kann dann als gelungene Investition seines Arbeitgebers gesehen werden, wenn die sportlichen Leistungen die durch das Team Entlohnung wenigstens aufwiegen. In der NBA haben diese Informationen einen besonderen Stellenwert, da durch die Salary Cap-Regularien zusätzliche sportliche Leistung nicht unbegrenzt hinzugekauft werden kann. Dementsprechend muss es aus sportlicher Sicht Ziel einer jeden NBA Franchise sein, die eingekaufte sportliche Leistung des limitierten Gehaltsbudgets zu maximieren. Erfolg in einer Salary Cap-Liga ist nur durch das Schaffen eines Informationsvorsprungs möglich. Bei theoretisch kompletter Informationssymmetrie würde sich das Spielertalent ohne externe Standortvorteile gleich verteilen und alle Teams sollten ohne Coaching-Unterschiede exakt so viele Spiele gewinnen, wie sie verlieren.²²

Spielerverträge entstehen im Profisport vereinfacht immer auf die gleiche Art und Weise: Das Management evaluiert Sportler und handelt mit ihnen einen Kontrakt aus, sofern es die angebotene Leistung zu einem realistischen Preis als gewinnbringend für das eigene Team ansieht. Dabei ist die richtige Einschätzung des Athleten in Abhängigkeit zum Markt von großer Wichtigkeit, um gute Entscheidungen zu treffen.²³ Nach Alamar, kann Data Analytics bei diesen von Spielerevaluationen abhängenden Entscheidungen behilflich sein und wird von der Mehrzahl von NBA-Teams auch dafür eingesetzt.²⁴

¹⁹ Vgl. Alamar (2013), S. 11.

²⁰ Vgl. Davenport (2014), S. 21.

²¹ Vgl. Evans (2014), S. 4.

²² Vgl. Trudo (2015), S. 322.

²³ Vgl. Evans (2014), S. 6f.

²⁴ Vgl. Alamar (2013), S. 11.

Auch Link konstatiert, dass aggregierte Sports Analytics-Daten und dadurch gefundene Leistungsindikatoren zur besseren Spielerbewertung eine wichtige Informationsbasis für Managementabteilungen in Bezug auf Spielerverträge herstellen.²⁵ Aus diesem Grund wird erwartet, dass Data Analytics-Fähigkeiten die getroffenen Personal-Entscheidungen positiv beeinflussen.

Daraus ergibt sich **Hypothese I:**

H1: Je ausgeprägter sich die Analytics-Fähigkeiten einer NBA-Franchise gestalten, desto größer wird der sportliche Wert, den sie im Vergleich zu ihrer Konkurrenz für jeden gezahlten Gehaltsdollar erhalten.

4.2. Draft

NBA-Teams verbessern sich auf sportlicher Ebene neben Spielerverpflichtungen in der Free Agency besonders über ihre Entscheidungen bei der Draft.²⁶ Es können vor allem Basketballer amerikanischer Universitäten verpflichtet werden, die vorher aufgrund von Alters-Beschränkungen durch die NBA noch keine Spielberechtigung für die Liga hatten.²⁷

Die Verträge der gedrafteten Spieler werden – wie bereits oben erwähnt – automatisch durch die Rookie-Scale vorgegeben.²⁸ Diese Kontrakte können sich sehr gewinnbringend für die jeweiligen Franchises entwickeln, da Talente über längere Zeit für Gehälter unterhalb des Liga-Durchschnitts an ihr neues Team gebunden sind.²⁹ Weiterhin werden den ersten Arbeitgebern nach Ablauf des Rookie-Vertrags durch die sogenannte Restricted Free Agency besondere vorteilhafte Rechte in Bezug auf die Weiterverpflichtung ihrer gedrafteten Spieler ein.³⁰ Gute Draft-Entscheidungen zahlen sich für NBA-Franchises demnach auf sportlicher und finanzieller Ebene aus.³¹

Ziel der Franchises muss es daher sein, Rookies mit dem größten sportlichen Potential auszuwählen.³² Für diese Entscheidungen ist eine genaue Evaluation des zur Verfügung stehenden Talent-Pools notwendig. Sowohl Fähigkeiten, Potential als auch Risiko der einzelnen Athleten werden bewertet. Sports Analytics stellt neben regulärem Scouting in diesem Zusammenhang ein wertvolles Analyseinstrument

²⁵ Vgl. Link (2018), S. 17.

²⁶ Vgl. Miller (2016), S. 41.

²⁷ Vgl. [www] National Basketball Association (2014).

²⁸ Vgl. [www] National Basketball Association (2014).

²⁹ Vgl. [www] RealGM (2016b).

³⁰ Vgl. [www] National Basketball Association (2014).

³¹ Vgl. [www] National Basketball Association (2014).

³² Vgl. Motomura (2016), S. 503.

dar.³³ Durch Analytics generierte Daten verbessern Evaluationen sowie Risiko-Assessments und stellen wieder eine wichtige Informationsbasis für Managementabteilungen in Bezug auf personelle Verpflichtungen dar.³⁴

Daraus ergibt sich **Hypothese II:**

H2: Je ausgeprägter sich die Analytics-Fähigkeiten einer NBA-Franchise gestalten, desto größer wird der sportliche Wert, den sie im Vergleich zu ihrer Konkurrenz direkt durch die NBA-Draft erhalten.

5. Daten- und Auswertungsbasis

Die in diesem Beitrag genutzten Daten umfassen die historischen Performance-Statistiken aller NBA-Spieler aus den Jahren 2009 bis 2016. Diese wurden mittels einer Data Mining-Software³⁵ von dem Internet-Portal Basketball-Reference.com, einem Anbieter für nordamerikanische Sport- und insbesondere NBA-Statistiken, extrahiert. Es handelt sich bei den Daten insgesamt um 3736 Spieler/Saison-Datensätze von 990 individuellen Basketballern. Pro Spielzeit bedeutet dies einen Mittelwert von 467 beobachteten Spielern.

5.1 Unterteilung Spielerstatistiken

Die von Basketball-Reference erfassten Daten beinhalten zunächst allgemeinere, teils **biografische Informationen** zu den Spielern, wie Alter, Team und Gehaltsdaten. Zusätzlich wurden die für das jeweilige Jahr getroffenen Ligafestlegungen zur Höhe des Salary Caps und von Minimumverträgen erfasst.

Den zweiten Teil eines jeden Datensatzes innerhalb dieses Sets bilden **individuelle Leistungsdaten**. Diese Performance-Statistiken messen, wie gut ein Basketballer einzelne Facetten der Sportart beherrscht. Der vorliegende Datensatz stützt sich ausschließlich auf sogenannte „weiterführende, tempofreie Statistiken“, um Faktoren wie Spielstil und andere Teamgegebenheiten ausblenden zu können, da diese absoluten Werte bestimmter Statistiken beeinflussen können.³⁶

Für diesen Beitrag wurde zunächst die Metrik „**Value over replacement player**“ (**VORP**)³⁷ ausgewählt und im Datensatz für jeden Spieler/Saison-Fall erfasst. Alle Kalkulationen zu VORP basieren auf dem Modell Box Plus/Minus (BPM)³⁸, welches aus den durch die Liga erfassten einfachen Spielstatistiken, dem sogenannten Box-

³³ Vgl. Alamar (2013), S. 12.

³⁴ Vgl. Link (2018), S. 17.

³⁵ Vgl. [www] boerge42 (2016).

³⁶ Vgl. [www] Basketball-Reference (2016a).

³⁷ $VORP = [BPM - (-2.0)] * (\% \text{ of minutes played}) * (\text{team games}/82)$.

³⁸ $BPM = a * ReMPG + b * ORB\% + c * DRB\% + d * STL\% + e * BLK\% + f * AST\% - g * USG\% * TO\% + h * USG\% * (1 - TO\%) * [2 * (TS\% - TmTS\%) + i * AST\% + j * (3PAr - Lg3PAr) - k] + l * \sqrt{AST\% * TRB\%}$.

score, mehrere individuelle Teilergebnisse mit den Leistungen des Teams verrechnet. Vereinfacht ausgedrückt werden offensive (Punkte, Korbvorlagen, Ballverluste etc.) und defensive Aktionen (Blocks, Ballgewinne etc.) mit der individuellen Effizienz eines Spielers zusammengeführt.³⁹

VORP wiederum setzt diese Leistungen noch in Bezug zu gezahlten Gehältern, indem das Ergebnis der BPM-Berechnung in das Verhältnis zu einem theoretischen Durchschnittsspieler gesetzt wird. Ein solcher „Replacement Player“ repräsentiert einen Spieler, der theoretisch genau das Minimumgehalt wert ist, da er neutrale Leistungen erbringt, also seinem Team bei Verpflichtung weder helfen noch schaden würde.⁴⁰ Das Gebilde „Replacement Player“ setzt damit bezüglich sportlicher Leistung einen klaren Nullpunkt. VORP stellt anschließend die Dynamik sportliche Leistung/Gehalt in linearer Form dar. Ein Spieler mit einem VORP-Wert von 4,0 sollte laut dem Modell doppelt so viel verdienen wie ein Basketballer mit einem VORP-Wert von 2,0.⁴¹ Dies sorgt für eine gute Vergleichbarkeit der einzelnen Spielerleistungen innerhalb einer Saison. Zudem lässt sich eine einfache Verbindung zur Komponente Gehalt herstellen.⁴² Für Betrachtungen zu Spielergehältern und Marktwert von Spielern erscheint VORP ideal.

Als zweite Metrik wurde die Statistik „**Win Shares**“ in den Datensatz aufgenommen. Diese Metrik bildet ab, wie viel Einfluss ein Spieler mit seiner sportlichen Leistung auf den Erfolg seines Teams hatte. Es wird ähnlich wie bei VORP Spieler-Performance anhand von gut vergleichbaren Boxscore-Statistiken gemessen.⁴³

Win Shares ist als Metrik reizvoll, da sie den Anteil misst, den einzelne Spieler an den Siegen ihres Teams hatten. Die Intention des Modells ist gut nachvollziehbar. Aufaddiert ergeben die Win Share-Werte der Spieler einer Mannschaft in einer gegebenen 82-Spiele-Saison (mit einer Abweichung von rund 2,74 Partien) die tatsächlich erreichte Sieges-Zahl der Franchise. So lässt sich genau angeben, welcher Athlet welchen Anteil an der erreichten sportlichen Leistung trug.⁴⁴ Weist ein Spieler bspw. einen Win Share-Wert von 10,0 auf, war seine sportliche Leistung für sein Team über diese Spielzeit circa zehn Siege wert. Erfasst über mehrere Saisons hilft Win Shares bei in die Vergangenheit gerichteten Betrachtungen und rückt die Beziehung zwischen Spieler und tatsächlichem Team in den Vordergrund.⁴⁵ Für die Einschätzung von Draft-Leistungen einzelner Teams verspricht diese Statistik hohen Nutzen.

³⁹ Vgl. [www] Myers (2016).

⁴⁰ Vgl. [www] Myers (2016).

⁴¹ Vgl. [www] Myers (2016).

⁴² Vgl. [www] Myers (2016).

⁴³ Win Shares = (((points produced) - 0.92 * (league points per possession) * (offensive possessions)) / (0.32 * (league points per game) * ((team pace) / (league pace))) + (((player minutes played) / team minutes played) * (team defensive possessions) * (1.08 * (league points per possession) - ((Defensive Rating) / 100))) / (0.32 * (league points per game) * ((team pace) / (league pace))).

⁴⁴ Vgl. [www] Basketball-Reference (2016b).

⁴⁵ Vgl. [www] Basketball-Reference (2016b).

5.2 Messung Data Analytics-Fähigkeiten der einzelnen Franchises

Als dritter Teil eines jeden Sekundär-Datensatzes wurden unterschiedliche Werte zu den Teams der Spieler gesammelt, die auf die Data Analytics-Affinität und -Fähigkeiten der einzelnen Franchises hindeuten könnten. Diese wurden durch die Nutzung der Internetportale RealGM.com, NBA.com, NBAStuffer.com und SloanSportsConference.com sowie das Webarchiv-Tool Archive.org manuell gewonnen.

Das jeweilige Analytics-Budget der einzelnen Franchises wäre die ideale Basis für eine solche Einschätzung. Leider sind diese Werte für die Öffentlichkeit nicht zugänglich. Mit Blick auf die Theorie und der dem Beitrag zu Grunde liegenden Data Analytics-Definition wurden andere Indikatoren zur Einschätzung von Analytics-Affinität und -Fähigkeiten gefunden.⁴⁶

Daten können von Unternehmen nur genutzt werden, wenn sie durch die richtigen Mitarbeiter verarbeitet werden. Aus diesem Grund ist die fundamentale Wichtigkeit von qualifiziertem Analytics-Personal herauszustellen, das über relevante Fähigkeiten, Einstellungen und Erfahrungen verfügt.⁴⁷ Anknüpfend an diesen Punkt wurden die Investments der NBA-Franchises in den Bereich **Analytics-Humankapital** über zwei Variablen erfasst. Zurückreichend bis 2009 konnte für alle NBA-Franchises recherchiert und vermerkt werden, ab welchem Zeitpunkt eine Analytics-Abteilung im Unternehmen eingeführt und wie viel Arbeitskraft in Form von Mitarbeiter-Jahren seitdem aufgewandt wurde. Erfasst wurden damit die **Gesamterfahrung** der Franchises mit Analytics-Abteilungen in Jahren sowie deren **Engagement** über die von ihnen für dieses Feld beschäftigten Mitarbeiter.

Um Data Analytics in einem Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, kommt es auf die **Betriebsführung und Entscheidungsträger** an. Diese müssen gegenüber der Implementierung dieses Bereichs und seiner Ergebnisse in die strategischen und operativen Abläufe aufgeschlossen sein.⁴⁸ Für die Daten wurde deshalb erfasst, wie viele Jahre ein Team einen Franchise-Besitzer oder einen General Manager (als oberste Entscheidungsinstanz) mit einem Hintergrund in analytics-affinen Feldern (bspw. Informatik, Statistik, Ingenieurwissenschaften o.ä.) hatte. Dafür wurden die Studienabschlüsse aller Franchise-Entscheidungsträger seit 2009 und ihre Tätigkeiten abseits des Teamsport-Managements untersucht und zusätzlich die Länge ihrer Beschäftigung bei den jeweiligen Teams erfasst. Manager mit Technologie-Hintergrund stellen eine beachtenswerte Minderheit dar, obwohl sie teilweise als extrem erfolgreiche und innovative Einflussgrößen für die Branche ausgemacht werden.⁴⁹ Üblicherweise empfehlen sich Entscheidungsträger in der NBA aber über reine Basketball-Qualifizierungen für ihre Position und waren vor dieser Jobstation bspw. als ehemaliger Profisportler, Trainer oder Spielerscout in der Liga

⁴⁶ Vgl. Liberatore et al. (2010), S. 314.

⁴⁷ Vgl. Stubbs (2014), S. 22.

⁴⁸ Vgl. Alamar (2013), S. 99.

⁴⁹ Vgl. [www] Pelton (2015).

tätig.⁵⁰ Theoretisch ist es denkbar, dass Manager mit mehr Sportererfahrung ihre Data Analytics-Wissenslücke mithilfe von Beratern schließen. Das ist für diesen Beitrag ohne tiefere Informationen allerdings nicht sauber nachzuprüfen. Deshalb folgt dieses Paper der Argumentation von Hambrick und Mason, die konstatieren, dass Managemententscheidungen immer von Eigenschaften wie der formalen Bildung der Entscheidungsträger vorgeprägt werden und ein Unternehmen als Spiegelbild seiner Manager zu sehen ist.⁵¹

Bei der Umsetzung von Analytics kommt es vor allem auf die Fähigkeiten der zuständigen Mitarbeiter an.⁵² Um diese potentielle Expertise gesondert bewerten zu können, wurde beleuchtet, inwiefern Angestellte einer Franchise von **Experten** ihres Feldes geschätzt werden. Dafür wurde recherchiert, welche Teams in wie vielen Jahren Mitarbeiter für Vorträge zur MIT Sloan Sports Analytics Conference entsandten.⁵³ Es wird unterstellt, dass aktive Sprecherrollen bei den dort stattfindenden Panels herausragende Fähigkeiten in diesem Feld abbilden.⁵⁴ Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die Vortragenden ihre Expertise auch im Unternehmen gewinnbringend einsetzen.

In der NBA können Unterschiede und Vorteile durch Analytics entstehen, wenn Teams **einzigartige Daten** und damit nur von ihnen nutzbare Ressourcen generieren.⁵⁵ Aus diesem Grund wurden die Teams recherchiert, die versuchen, genau dies zu schaffen, indem sie in externe, nicht von der Liga zur Verfügung gestellte Daten investieren.

Zunächst wurden alle Franchises erfasst, die 2013 mittlerweile zum Liga-Standard gewordene **SportsVU-Player-Tracking-Daten** schon bezogen, bevor es feste Verträge mit der NBA und damit automatisch frei zugängliche Datensätze für alle Teams gab. Diese Variable wurde aus zwei Gründen erfasst. Zum einen konnten die SportsVU-Pioniere in der Vergangenheit einzigartige Informationen generieren und sich aus diesen einen potentiellen Vorsprung erarbeiten. Eventuell verfügen sie sogar noch heute über einen Vorteil durch die zusätzliche Erfahrung, die sie lang vor den anderen Teams mit der Technologie gemacht haben. Zum anderen

⁵⁰ Vgl. [www] RealGM (2016a).

⁵¹ Vgl. Hambrick et al. (1984)

⁵² Vgl. Stubbs (2014), S. 22.

⁵³ Den Autoren ist dabei bewusst, dass es viele Data Analytics-Konferenzen gibt, die auch als Referenz hätten herangezogen werden können. Allerdings wurde die MIT SSAC herausgestellt betrachtet, da dieses Event durch NBA-Entscheidungsträgern mitgegründet wurde und dadurch ein klarer Sportblick mit Fokus auf amerikanische Teamsportligen vorherrscht.

⁵⁴ Auch wenn viele der Data Analytics-Projekte der einzelnen Franchises und Mitarbeiter der Geheimhaltung unterliegen, gehen wir davon aus, dass die Veranstalter der MIT SSAC dennoch gerade die Expertise der NBA-Analytics-Departments gut einschätzen können, da sie teilweise selbst aus dem für die Öffentlichkeit nicht so leicht zugänglichen Kreis der NBA-Funktionäre stammen. Als Insider sollten sie Zugang zu weiterführenden Informationen zu Analytics-Projekten der Franchises und Liga haben. Das macht NBA-Mitarbeiterexpertise für die in diesem speziellen Fall einschätzbar.

⁵⁵ Vgl. Davenport (2014), S. 9.

bildet die frühzeitige Adaption einer Analytics-Technologie ein Stück weit die Aufgeschlossenheit der jeweiligen Managementgruppen („**Early Adopters**“) ab.⁵⁶

Zuletzt wurden alle Nutzer des Services Catapult recherchiert. **Catapult Sports** ist die führende sportwissenschaftliche Technologie-Unternehmung, die Sportler-Monitoring als Hauptservice anbietet. Wearables ermöglichen den Kunden die Performance-Kontrolle der eigenen Athleten.⁵⁷ Die entstehenden Daten sind ebenfalls einzigartig und ermöglichen Franchises ggf. verschiedene, potentielle Vorteile in Bezug auf Spieler-Entwicklung oder Verletzungs-Prävention. Daten dieser Art können ungemein wertvoll sein.⁵⁸

6. Ergebnisse

6.1 Betrachtung Spielerverträge

Um Hypothese I zu testen, wurde zunächst eine Bewertung der spielerischen Leistung vorgenommen, die ein Spieler in einer bestimmten Saison erbracht hat. Die Performances wurden in einem Wert zusammenfasst und damit die einzelnen Spielzeiten der Athleten vergleichbar gemacht.

Da in der Folge nach der Leistungsevaluation der Spieler eine Verknüpfung dieser Performance-Indikatoren mit deren Gehältern und dadurch eine Marktwerteinschätzung erfolgt, wurde die Metrik VORP herangezogen⁵⁹ und mit dem von Peter Nygaard entwickelten Ansatz „Value to Contract“ (VTC)⁶⁰ zusammengeführt.⁶¹

Zusammengefasst berechnet dieser Term den Marktwert eines Spielers, indem die von einem Spieler produzierte Leistung in Siegen mit einem finanziellen Wert für jeden Erfolg versehen wird. Um die einzelnen Saisons untereinander vergleichen zu können, wird in diesem Beitrag entgegen der Arbeit von Nygaard nicht mit absoluten Gehaltszahlen, sondern mit vom Salary Cap abhängigen Prozent-Angaben der Saläre gearbeitet.

Anschließend muss die von der Leistung gerechtfertigte, theoretische Vertragssumme mit den tatsächlichen Gehaltszahlen der einzelnen Spieler abgeglichen werden. Die Differenz ermöglicht eine Einordnung dieses individuellen Spielervertrags. Ist sie positiv, so ist ein Spieler unterbezahlt. Seine Verpflichtung zu den gegebenen Konditionen kann als gute Management-Entscheidung gelten, da der Spieler unter dem theoretischen Marktwert entlohnt wird. Umgekehrt ist ein nega-

⁵⁶ Vgl. [www] Pelton (2015).

⁵⁷ Vgl. [www] Catapult Sports (2016).

⁵⁸ Vgl. Miller (2016), S. 170.

⁵⁹ Vgl. [www] Myers (2016).

⁶⁰ $[(\text{Salary Cap} / 41) * (\text{VORP} * 2.7)] + \text{Minimum Salary} = \text{Market Value}$.

⁶¹ Vgl. [www] Nygaard (2015).

tives Ergebnis bei dieser Berechnung ein Indikator für eine schlechte Management-Entscheidung. Der Abstand zum theoretischen Marktwert gibt den Grad der Entscheidungsqualität an.⁶²

Zuletzt wurde überprüft, welchen Einfluss die erfassten Analytics-Variablen auf die Entscheidungen und Endresultate bezüglich Spielerverträgen hatten, um eine Aussage zur Hypothese I treffen zu können. Für den Spieler-Datensatz wurde die Prüfung eines gerichteten Zusammenhangs über eine Regression vorgenommen. Es wurde getestet, ob die Güte der Entscheidungen, die eine Franchise mit der Vergabe von Spielerverträgen traf, von den erarbeiteten Analytics-Variablen abhängt.⁶³

Im Rahmen der Prämissen-Prüfung des Modells wurde festgestellt, dass der individuelle Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable und der Komponente „Year_Of_Analytics_Experience_Team“ durch eine quadratische Gleichung besser erklärt wird als durch einen lineareren Term. Dementsprechend wurde das Element für die Verwendung in einer linearen Regression angepasst. Die Schätzgleichung lautet vereinfacht:

$$\text{MARGIN_MARKETVALUE_VS_ACTUAL_SALARY_PERCENTAGE} = \beta_0 + \beta_1 * \text{ANALYTICS_EXPERIENCE}^2 + \beta_2 * \text{PANEL_INVITES} + \beta_3 * \text{SPORTSVU} + \beta_4 * \text{CATAPULT} + \beta_5 * \text{BACKGROUND_GM} + \beta_6 * \text{BACKGROUND_OWNER} + \beta_7 * \text{ANALYTICS_EMPLOYEES} + u_i$$

Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass über die Regression signifikante Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der abhängigen und den sieben unabhängigen Variablen nachgewiesen werden konnten. Zusätzlich zu Werten zur Modellgüte wurden die Schätzkoeffizienten, deren Standardfehler in Klammern und die Signifikanz der einzelnen Komponenten aufgeführt.

Variable	Regression zur abhängigen Variable Margin_Marketvalue_vs_Actual_Salary_Percentage
Year_Of_Analytivs_Experience_Team^2	0,074 (0,022)***
MIT_Sloan_Panel_Invites	-0,044 (0,152)***
SportVU_Early_Adoption	2,586 (1,409)*
Catapult_User	0,988 (0,581)*
Years_Of_GM_Tech_Background	-0,074 (0,200)
Years_Of_Owner_Tech_Background	0,092 (0,097)
Analytics_Employees_Total	-0,029 (0,060)
Modellgüte	
Zahl der Beobachtungen	1560
F-Wert	3,427
Sig.	0,001

⁶² Vgl. [www] Nygaard (2015).

⁶³ Durch die Rookie-Scale entstandene Verträge wurden für diese Analyse ausgeschlossen, da diese in ihrer Höhe nicht von den Managern bestimmt wurden und damit auf keine aktive Vertragsvergaben-Entscheidung zurückzuführen sind.

Adj. R ²	0,011
Signifikanzniveau der einzelnen Koeffizienten: ***P < 0,01 , **P < 0,05 , *P < 0,1	

Tabelle 1: Detailanalyse Margin_Marketvalue_vs_Actual_Salary_Percentage

Tabelle 1 verdeutlicht, dass zwischen der Güte der vergebenen Spielerverträge und den erfassten Data Analytics-Variablen ein hochsignifikanter Zusammenhang besteht. Die getesteten Parameter, die modellhaft die Analytics-Fähigkeiten einer NBA-Franchise messen, erklären rund 1,1 Prozent der Gesamtvarianz in der Variable „Margin_Marketvalue_vs_Actual_Salary_Percentage“. In Anbetracht der Komplexität des Sachverhalts ist ein solcher Wert zufriedenstellend.

Als größter signifikanter Einflussfaktor bildet sich die Variable „Year_Of_Analytivs_Experience_Team^2“ heraus. Sie weist den höchsten, standardisierten Koeffizienten auf (0,074). Dabei fällt das Vorzeichen des Koeffizienten wie erwartet positiv aus. Teams mit einer erfahreneren Analytics-Abteilung schließen statistisch signifikant etwas bessere Verträge ab als Franchises mit einer weniger erfahrenen Analytics-Abteilung.

In diesem Zusammenhang ist interessant, dass die Anzahl der beschäftigten Analytics-Mitarbeiter keinen signifikanten Einfluss aufweist. Höhere Mitarbeiterzahl scheinen in Bezug auf Vertragsentscheidungen keine besseren Resultate nach sich zu ziehen. Es kann vermutet werden, dass es bei der Data Analytics-Arbeit nicht auf die absolute Größe der entsprechenden Abteilung ankommt, sondern vor allem die Qualität und Erfahrung der einzelnen Mitarbeiter entscheidend ist.

Überraschend fällt die Ausprägung der Variable „MIT_Sloan_Panel_Invites“ aus. Der sich explizit als signifikant negativ präsentierende Zusammenhang ist nur schwerlich zu erklären (-0,044). Eine Nicht-Signifikanz hätte ausgesagt, dass Panel-Einladungen keine Expertise in Bezug auf Spielervertragsvergaben bedeuten müssen. Der negative Koeffizient weist aber aus, dass Sprech-Beiträge von Team-Vertretern bei der MIT Sloan Sports Analytics Conference mit schlechteren Fähigkeiten im Abschließen von Verträgen für das jeweilige Team in Verbindung stehen. Es ist anzunehmen, dass die Variable den vermuteten Einflussfaktor Analytics-Expertise nicht korrekt misst. Die dort vertretenen Mitarbeiter könnten ggf. ihre eigenen Fähigkeiten überschätzen, aggressivere Entscheidungen treffen und dadurch bei Vertragsabschlüssen unnötige Risiken eingehen, die sich bisher für ihre Teams nicht positiv ausgewirkt haben. Andererseits könnte die Ausprägung der Variablen ebenso darauf hinweisen, dass die entsandten Mitarbeiter zwar über Expertise verfügen, aber letztlich wenig Einfluss auf die durch die Entscheidungsträger abgeschlossenen Verträge haben.

Zusätzlich zeigen die Variablen „Catapult_User“ (0,988) und „SportVU_Early_Adoption“ (2,586) signifikanten Einfluss im betrachteten Modell, auch wenn sich deren Signifikanz nur auf dem Niveau $P < 0,1$ nachweisen lässt. Beide Koeffizienten verfügen über ein positives Vorzeichen und wirken damit in die vermutete Richtung. Die Ausprägungen deuten darauf hin, dass die Systeme einen Nutzen erfüllen.

Zuletzt ist anzumerken, dass die erfassten Variablen in Bezug auf einen etwaigen Technologie-Hintergrund der Entscheidungsträger keinen signifikanten Zusammenhang zur abhängigen Variable erkennen ließen.

Nach Auswertung der Ergebnisse lässt sich die aufgestellte Hypothese I nicht widerlegen. Die Daten lassen den Schluss zu, dass sich bestimmte, mit Data Analytics verbundene Komponenten leicht positiv auf das Verhältnis sportliche Leistung pro gezahltem Gehaltsdollar auswirken. Es ist vor allem davon auszugehen, dass sich die Beschäftigung einer Analytics-Abteilung positiv auswirkt. Durch die aber nur geringe erklärte Varianz von 1,1 Prozent lässt sich allerdings bezweifeln, ob sich auf der Spielervertragsebene ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch Analytics generieren lässt.

6.2 Betrachtung Draft

Um Hypothese II zu prüfen, musste zunächst eine Falleinschränkung vorgenommen werden. Das aktuelle Team eines Spieler/Saison-Datensatzes musste auch die Franchise sein, die den Basketballer zu Anfang seiner Karriere über die Draft akquiriert hat, um in die Auswertung einzufließen. Danach wurde die Statistik Win Shares betrachtet, die angibt, wieviel sportlichen Erfolg ein Athlet seiner Draft-Mannschaft erarbeitet hat. Jeder Spieler ist über diese Metrik mit allen anderen Athleten des Datensatzes vergleichbar.

Zunächst wurde aber noch eine speziellere Dynamik der Draft-Entscheidungen untersucht. Die allgemeine Herangehensweise an die Draft beachtet nicht den Fakt, dass es bei der Talent-Ziehung eine Auswahlreihenfolge gibt, durch die zumindest theoretisch nicht alle Teams die gleichen Chancen haben, einen wertvollen Spieler zu bekommen. Während die Mannschaft mit dem ersten Pick noch freie Auswahl besitzt, hat sich bei Pick 60 der Spieler-Pool schon um 59 Athleten reduziert.⁶⁴ Dies schränkt Entscheidungsmöglichkeiten ein und verringert die potentiellen Wert-Akquirierungs-Chancen drastisch, wenn davon ausgegangen wird, dass alle Franchises vor Pick 60 bestmögliche Entscheidungen getroffen haben. Mokomura stimmt mit dieser Logik überein und führt an, dass frühere Auswahlpositionen generell die Chance auf bessere Spieler erhöhen würden.⁶⁵ Andererseits geben Berri, Brook und Fenn an, dass nur rund fünf Prozent der Profileistungen von NBA-Basketballern von ihrer Draft-Position erklärt werden und damit auf Individual-ebene nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Auswahlstelle und späterer Wertgenerierung besteht.⁶⁶ Dies ist ein Zeichen dafür, dass Manager bei der Draft keinesfalls konstant die bestmöglichen Entscheidungen treffen und die Draft-Position in Bezug auf Chancen auf Talentakquise eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Diese gegenläufigen Aussagen wurden überprüft, indem neben der individuellen Leistung der Spieler die Draft-Position in eine Bewertung mit einbezogen wurde.

⁶⁴ Vgl. Motomura (2016), S. 503.

⁶⁵ Vgl. Motomura (2016), S. 506.

⁶⁶ Vgl. Berri et al. (2011), S. 33.

Es galt zunächst zu testen, welcher sportliche Wert in Abhängigkeit von der Auswahlposition zu erwarten ist. Dafür wurden alle Spieler der unterschiedlichen Draft-Jahrgänge nach ihrer Draft-Position sortiert. Anschließend wurde ein Win Shares-Durchschnittswert für jeden Auswahl-Platz errechnet, der als Basiswert für den jeweiligen Punkt in der Draft steht. Nach diesem Schritt konnte überprüft werden, ob früher ausgewählte Spieler generell mehr Leistungen versprechen.

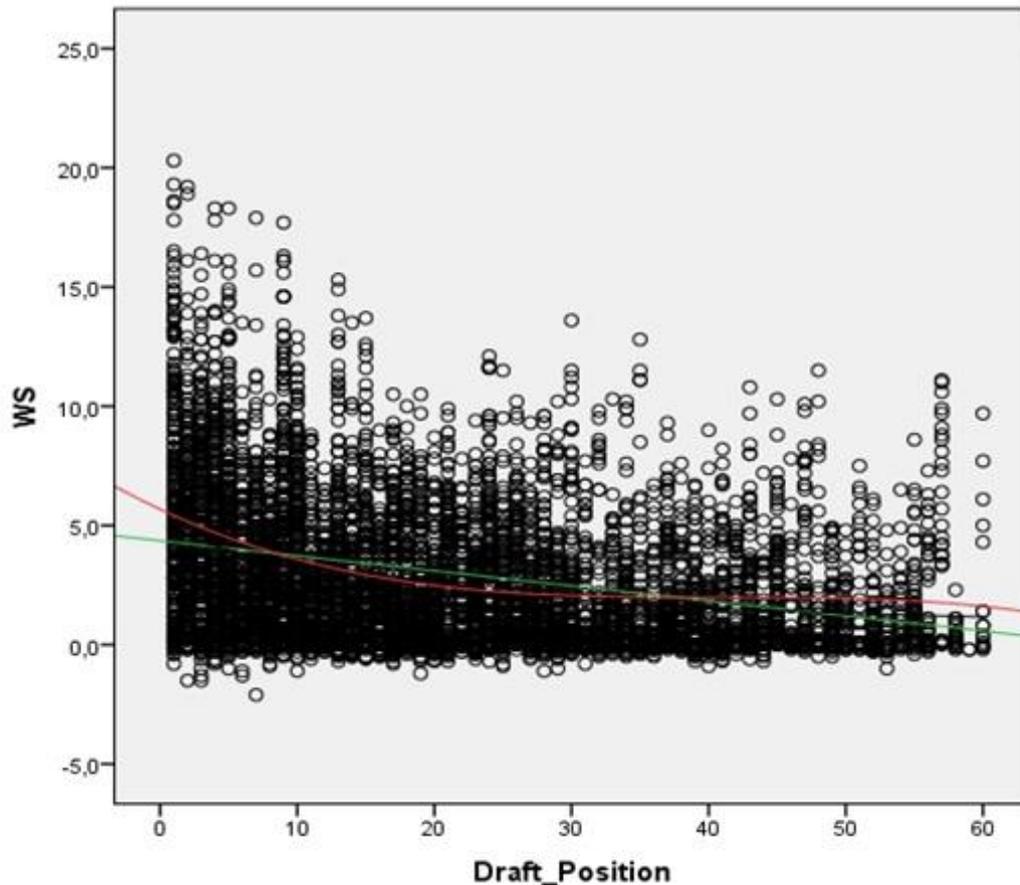


Abbildung 2: Win Shares vs. Draft-Position mit Anpassungslinien (Quelle: Eigene Berechnung)

Abbildung 1 zeigt, dass die Leistungsstärke der später ausgewählten Spieler allgemein schwächer ist als die der früher ausgewählten Athleten. Grundsätzlich scheinen frühere Draft-Positionen demnach leistungsstärkere Talente zu versprechen. Gleichzeitig schaffen es Manager, in einer Mehrheit der Fälle auch diese höheren Chancen auf Wertakquise zu nutzen. Allerdings zeigt Abbildung 1 ebenfalls, dass die Entscheidungsträger in der NBA trotzdem weit von perfekten Entscheidungsfindungen in Bezug auf Draft-Picks entfernt sind. Dies wird durch die für nahezu jede Draft-Position auffindbaren Ausreißer ersichtlich. Dennoch ist ein genereller Trend erkennbar.

Um festzustellen, welcher Win Shares-Wert in Abhängigkeit zur jeweiligen Draft-Position erwartet werden kann, wurden Schätzlinien eingefügt. Die kubische Herangehensweise ($R^2=0,12$) schätzt den Zusammenhang genauer als eine lineare

Funktion und wurde deshalb für weitere Betrachtungen ausgewählt. Der Zusammenhang zwischen Draft-Position und späterer sportlicher Leistung konnte auf diese Weise genauer als bei Berri, Brook und Fenn dargestellt werden.⁶⁷

In der Folge können konkrete Entscheidungen einzelner Teams bewertet werden. Mittels der gefundenen kubischen Gleichung wurden die Erwartungswerte in Win Shares für die jeweiligen Draft-Positionen berechnet und den Spielern mit übereinstimmender Draft-Stelle zugeordnet. Diese Zahl wurde jeweils mit den wirklichen Leistungen eines Spielers verglichen. Lieferte ein Athlet bessere Werte als dies in Anbetracht seiner Auswahlstelle zu erwarten war, so hat die Franchise, die ihn ausgewählt hat, eine gute Entscheidung getroffen. Blieb er hinter den Erwartungen zurück, traf der verantwortliche Manager für seine Franchise keine gute Wahl. Anhand der Differenz zwischen Erwartungs-Win Share-Wert und der tatsächlichen Spielerleistung konnte abschließend der Qualitätsgrad der Management-Draft-Entscheidung festgestellt werden.

Um Rückschlüsse auf die aufgestellte Hypothese II ziehen zu können, wurde ein möglicher Bezug zwischen diesen Entscheidungen und den Analytics-Fähigkeiten der Franchises untersucht. Es wurde dadurch geprüft, ob analytics-affine Teams in Abhängigkeit von ihrer Draft-Position bessere Spieler auswählen, als die Konkurrenz im Durchschnitt an der jeweiligen Stelle verpflichtet.

Die Schätzgleichung lautet vereinfacht:

$$\text{MARGIN_PICK_EXPECTATION_VS_ACTUAL} = \beta_0 + \beta_1 * \text{ANALYTICS_EXPERIENCE} + \beta_2 * \text{PANEL_INVITES} + \beta_3 * \text{SPORTSVU} + \beta_4 * \text{CATAPULT} + \beta_5 * \text{BACKGROUND_GM} + \beta_6 * \text{BACKGROUND_OWNER} + \beta_7 * \text{ANALYTICS_EMPLOYEES} + u_i$$

Variable	Regression zur abhängigen Variable Margin Marketvalue vs Actual Salary Percentage
Year_Of_Analytivs_Experience_Team^2	0,223 (0,071)***
MIT_Sloan_Panel_Invites	-0,052 (0,056)
SportVU_Early_Adoption	1,360 (0,509)***
Catapult_User	-0,047 (0,217)
Years_Of_GM_Tech_Background	-0,143 (0,072)**
Years_Of_Owner_Tech_Background	-0,049 (0,036)
Analytics_Employees_Total	-0,036 (0,022)*
Modellgüte	
Zahl der Beobachtungen	1183
F-Wert	2,856
Sig.	0,006
Adj. R ²	0,011

⁶⁷ Vgl. Berri et al. (2011), S. 33.

Signifikanzniveau der einzelnen Koeffizienten: ***P < 0,01 , **P < 0,05 , *P < 0,1

Tabelle 2: Detailanalyse Margin_Pick_Expectation_vs_Actual

Tabelle 2 zeigt, dass zwischen der Güte der Draft-Entscheidungen, die ein Team in Abhängigkeit vom durch die Draft-Position entstehenden Erwartungswert erreicht, und den Variablen zu Data Analytics-Fähigkeiten ein signifikanter Zusammenhang besteht. Die unabhängigen Komponenten erklären in diesem Modell rund 1,1 Prozent der Varianz der abhängigen Variable „Margin_Pick_Expectation_vs_Actual“.

Den größten Einflussfaktor dieses Modells stellt wieder die Länge der Beschäftigung der Analytics-Abteilung im Team in Jahren dar. Dieses Element weist den höchsten standardisierten Koeffizienten auf und wirkt, wie vermutet, in positive Richtung (0,223). Analytics-Erfahrung scheint bei der Evaluation junger Talente zu helfen.

Zusätzlich bildet sich die Variable „SportVU_Early_Adoption“ als signifikanter positiver Einfluss für den untersuchten Zusammenhang heraus (1,360). SportsVU-Early Adopters nutzen ggf. ihren technologischen Vorsprung, um Talente genauer evaluieren und potentiell mögliche Karriereverläufe besser vorhersagen zu können. Dies bereichert die Informations-Grundlage für Entscheidungen und optimiert Resultate.

Für dieses Modell zur Draft stellte sich die Variable „Years_Of_GM_Tech_Background“ als signifikanter Einflussfaktor heraus. Die unabhängige Variable wirkt in diesem Zusammenhang entgegen der Vermutungen in negative Richtung (-0,143). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Teams mit einem direkt aus dem Basketball-Feld stammenden Management bessere Draft-Entscheidungen treffen. Dies könnte darauf schließen lassen, dass technologie-affine Manager basketballeisches Entwicklungspotential junger Spieler weniger gut einschätzen als es ehemalige Profi-Basketballer, Coaches oder Scouts in dieser Entscheidungsposition tun. Eventuell fehlt ihnen für diese spezielle Aufgabe der Talentevaluation die persönliche, sportliche Erfahrung auf Top-Level.

Für die unabhängigen Variablen „MIT_Sloan_Panel_Invites“, „Analytics_Employees_Total“, „Catapult_User“ und „Years_Of_Owner_Tech_Background“ konnte kein hochsignifikanter Einfluss auf das getestete Modell nachgewiesen werden.

Hypothese II lässt sich nach der Auswertung der Regressions-Ergebnisse nicht widerlegen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Arbeit einer Analytics-Abteilung auch in diesem Bereich positiv auswirkt und nicht auszuschließen, dass Franchises aus diesen Zusammenhängen Wettbewerbsvorteile generieren können.

7. Schlussbetrachtung

Im vorliegenden Beitrag wurde die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Teamsport-Markt NBA mithilfe von Data Analytics untersucht. Ausgehend vom übergeordneten Gedanken, dass ausgeprägte Data Analytics-Fähigkeiten zu Vorteilen gegenüber der Konkurrenz führen können, wurde diese Ausgangsüberlegung in konkretere Hypothesen umgewandelt und auf verschiedene Zusammenhänge im Teamsport-Markt NBA angewandt. Die Untersuchungen konnten für die ausgewählten Felder „Spielervertragsvergaben“ und „NBA Draft“ einen signifikanten Einfluss von Data Analytics-Komponenten feststellen.

Beide nicht widerlegten Hypothesen weisen aus, dass Data Analytics-Elemente unterstützenden Einfluss in Bezug auf das Erreichen von finanziellen und sportlichen Zielen in diesem Markt haben. Diese Ergebnisse sind ein Indiz dafür, dass NBA-Teams Data Analytics als ein für ihr Geschäftsfeld wichtiges Werkzeug betrachten sollten. Denn es ist davon auszugehen, dass Data Analytics für die Mannschaften die Quelle eines Wettbewerbsvorteils darstellen könnte.

Die nur geringen erklärten Varianzen der signifikanten Modelle suggerieren allerdings, dass die Einflüsse von Data Analytics in der NBA nicht überschätzt werden dürfen. Analytics stellt lediglich ein Hilfsmittel dar. Daten und Auswertungsmethoden können niemals leistungsstarke Spieler, Trainer oder Manager ersetzen, da diese hauptverantwortlich für das Gewinnen von Spielen oder das Erreichen von finanziellen Zielen sind. Allerdings kann Analytics dennoch einen grundlegenden Erfolgsfaktor für die Sportunternehmen der NBA darstellen.⁶⁸

Genauere Aussagen können in dieser ersten Forschung auf Grund verschiedener Limitationen nicht getroffen werden. Die Datenlage und Herstellung von genauen Kausalitäten gestalteten sich wegen vieler unbekannter, weil für die Öffentlichkeit nicht zugänglicher Dynamiken schwierig. NBA Teams geben weder ihr für Analytics aufgewandtes Budget noch eine exakte Aufschlüsselung dieser Investitionen heraus. Das gewählte Model zur Schätzung der Analytics-Affinität der Franchises beinhaltet gerade in den Dimensionen Entscheidungsträger-Background und Mitarbeiter-Expertise-Schätzung zwar objektiv bestimmbare, wohl aber schwächere Faktoren. Zusätzlich ist der Entscheidungsprozess einer jeden NBA Franchise nicht transparent. Für diese Arbeit gilt die Annahme, dass Analytics-Informationen in jede Vertragsvergabe oder Draftwahl immer voll mit einfließen. In der Realität muss dem aber nicht so sein. Ein Manager kann bspw. seine Entscheidung auch entgegen einer klaren Analytics-Tendenz treffen.

Es gilt in Zukunft zu diskutieren, ob zu diesem Zeitpunkt der Ligaentwicklung überhaupt noch nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf Analytics-Basis entstehen können. Die NBA-Landschaft zeigt sich auf Data Analytics-Ebene im internationalen Vergleich als sehr weit entwickelt. Seit 2015 besitzt jede Franchise eine eigene Abteilung für Analytics. Dies erlaubt die These, dass die Zeiten in denen „First-Mover“ noch substanzielle Vorsprünge gegenüber der Konkurrenz erarbeiten konnten,

⁶⁸ Vgl. Davenport (2014), S. 5.

vorbei zu sein scheinen. Vielmehr müssen Organisationen in diesem Markt bis zur nächsten bahnbrechenden Entwicklung nur aufpassen alle Analytics-Praktiken so weit mitzugehen, dass kein signifikanter Nachteil für sie entsteht.

Ferner kann angemerkt werden, dass der Wettlauf um reine Datenquantität, wie er in weniger entwickelten Sportarten noch zu beobachten ist, vorüber ist. Datenqualität und das Finden der richtigen, sportartspezifischen Bewertungsfaktoren stellen die neuen Hürden dar, die der Markt NBA in seiner Data Analytics-Entwicklung nehmen muss. Diese Überlegungen bieten potentielle Anschlusspunkte für weiterführende Forschung. Es könnte geprüft werden, ob die Einflüsse von Data Analytics in Bezug auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen in der Vergangenheit stärker waren und welche konkreten Analytics-Bestandteile für die Liga NBA zukunftssträftig erscheinen.

Zu den Autoren:



Tobias Berger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lehrstuhl Sport- und Gesundheitsökonomie
Friedrich-Schiller-Universität Jena

E-Mail: tobias.berger@uni-jena.de



Prof. Dr. Frank Daumann

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

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



Prof. Dr. Björn A. Kuchinke

Professur Medienökonomik
Bauhaus-Universität Weimar

E-Mail: bjorn.kuchinke@uni-weimar.de

Literatur

Alamar, Ben (2013): Sports analytics - A guide for coaches, managers, and other decision makers, New York.

Basketball-Reference (2016a): Glossary, Online abrufbar unter: <http://www.basketball-reference.com/about/glossary.html> [23.09.2016].

Basketball-Reference (2016b): NBA Win Shares, Online abrufbar unter: <http://www.basketball-reference.com/about/ws.html> [17.10.2016].

Berri, David J., Brook, Stacey L. und Aju J. Fenn (2011): From college to the pros: predicting the NBA amateur player draft, in: Journal of Productivity Analysis, Vol. 35, S. 25–35.

boerge42 (2016): NBA Data Mining Software, Online abrufbar unter: https://github.com/boerge42/nba_data_mining [23.09.2016].

Catapult Sports (2016): Catapult About, Online abrufbar unter: <http://www.catapultsports.com/about/> [07.10.2016].

Davenport, Thomas H. (2014): Analytics in Sports: The New Science of Winning, Portland.

Evans, Richard (2014): Sports Policy Analytics for Professional Sports Leagues, London.

Hambrick, Donald und Phyllis Mason (1984): Upper Echelons: The Organization As a Reflection of Its Top Managers, In: The Academy of Management Review.

Liberatore, Matthew J. und Wenhong Luo (2010): The Analytics Movement: Implications for Operations Research, in: Interfaces, Vol. 40, S. 313–324.

Link, Daniel (2018): Sports Analytics - Wie aus (kommerziellen) Sportdaten neue Möglichkeiten für die Sportwissenschaft entstehen, in: German Journal of Exercise and Sport Research, Vol. 48, S. 13-25.

Miller, Thomas W. (2016): Sports analytics and data science - Winning the game with methods and models, Old Tappan, New Jersey.

Motomura, Akira (2016): Does it pay to build through the draft in the National Basketball Association?, in: Journal of Sports Economics, Vol. 17, S. 501–516.

Myers, Daniel (2016): About Box Plus/Minus (BPM), Online abrufbar unter: <http://www.basketball-reference.com/about/bpm.html> [30.08.2016].

National Basketball Association (2014): Collective Bargaining Agreement 101, Online abrufbar unter: <http://www.nba.com/media/CBA101.pdf> [30.08.2016].

Nygaard, Peter (2015): Contract Value and Class Warfare in the NBA, Online abrufbar unter: <http://nyloncalculus.com/2015/09/28/contract-value-and-class-warfare-in-the-nba/> [08.10.2016].

Pelton, Kevin (2015): The Great Analytics Rankings, Online abrufbar unter: http://www.espn.com/espn/feature/story/_/id/12331388/the-great-analytics-rankings [25.10.2016].

RealGM (2016a): Current NBA General Managers, Online abrufbar unter: <http://basketball.realgm.com/nba/staff-members/16/General-Manager/Current> [05.11.2016].

RealGM (2016b): NBA Rookie Scale, Online abrufbar unter: http://basketball.realgm.com/nba/info/rookie_scale [10.10.2016].

RealGM (2017): NBA Salary Cap History, Online abrufbar unter: http://basketball.realgm.com/nba/info/salary_cap [04.07.2017].

Shank, Matthew D. und Mark R. Lyberger (2014): Sports Marketing - A Strategic Perspective, 5th edition, Hoboken.

Stubbs, Evan (2014): Big Data, Big Innovation - Enabling Competitive Differentiation through Business Analytics, Hoboken.

Trudo, Dejonghe (2015): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), Elsevier.