

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



Ausgabe 2/2023

[www.sport-und-management.de](http://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. Florian Follert  
Prof. Dr. Eike Emrich  
Prof. Dr. Albert Galli  
Jun.Prof. Freya Gassmann  
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger  
Prof. Dr. Gregor Hovemann  
Prof. Dr. Gerhard Schewe

**Chefredakteur/  
Editor-in-Chief** Dr. Anne Engelhardt  
E-Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto:redaktion@sciamus.de)

**Layout/ Design** Dr. Anne Engelhardt

**Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH  
Waldsteinweg 14  
D-95182 Döhlau  
E- Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto: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](mailto:redaktion@sciamus.de)

**ISSN** 1869-8247  
Ausgabe 2/2023  
© 2010 - 2023 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](http://www.sport-und-management.de)

## Inhaltsverzeichnis

Daniel Panzer, Michael Fuchs, Christian Knoll & Gregor Hovemann <b>Der Einfluss von externen Faktoren auf die Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball: Ein Scoping Review.....</b>	1
Matthias Dombrowski, Gregor Hovemann, Alexander Hodeck & Henning Bindzus <b>Ist-Analyse der Merkmale der Personen im Top-Management im deutschen Profifußball .....</b>	24

---

Daniel Panzer, Michael Fuchs, Christian Knoll & Gregor Hovemann

# Der Einfluss von externen Faktoren auf die Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball: Ein Scoping Review.

## Abstract

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den aktuellen Stand der Forschung zu externen Faktoren, welche die Entwicklung von Nachwuchsfußballspielern beeinflussen, zu untersuchen. Um dies zu erreichen, wird die Methodik des Scoping Reviews angewendet. Das Scoping Review umfasst veröffentlichte Literatur zwischen 2000 und 2022 aus den drei Datenbanken PubMed, SPONET und SportDiscus. Die Literaturrecherche ergab (n = 12) wissenschaftliche Artikel. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die externen Faktoren in vier Kategorien gliedern lassen. Einerseits wird zwischen sportbezogenen und nicht sportbezogenen Faktoren unterschieden. Andererseits wird zwischen dem Einfluss von Kontaktpersonen sowie von strukturellen Gegebenheiten differenziert. Weiteren Forschungsbedarf identifiziert das Scoping Review insbesondere im Bereich der strukturellen Gegebenheiten wie z.B. der Wohnsituation der Spieler. Darüber hinaus konnten keine Untersuchungen zum Thema Entwicklung von jungen Spielerinnen gefunden werden. Zudem ist noch unklar, wie stark der Einfluss einzelner externer Faktoren im Vergleich zueinander ist.

**Schlüsselwörter:** Einflussfaktor, psychologische Faktoren, Jugendspieler, Eltern, Trainer

## 1. Einleitung

Im Jahr 2020 initiierte die Deutsche Fußball Liga (DFL) erstmals eine Taskforce „Zukunft Profifußball“, die aus einer Vielzahl von Expert\_innen besteht. Diese zielt darauf ab, in ergebnisoffenen Diskussionen, Lösungsstrategien hinsichtlich der nachhaltigen Entwicklung des Profifußballs in den nächsten Jahren zu evaluieren. In einem zusammenfassenden Ergebnisbericht dieser Taskforce vom Februar 2021 spielt auch der Punkt Nachwuchsförderung als grundlegendes Handlungsfeld eine übergeordnete Rolle im Hinblick auf die Entwicklung des Profifußballs in den nächsten Jahren<sup>1</sup>. Neben den Ausführungen des Ergebnisberichts der Taskforce, spiegeln auch die geplanten Maßnahmen des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) im

---

<sup>1</sup> DFL, 2021, S.8.

Rahmen des Projekts Zukunft den hohen Stellenwert der Nachwuchsförderung im Fußball wider.

*„Das Projekt Zukunft ist ein Gemeinschaftsprojekt von DFB und DFL. Es hat zum Ziel, den deutschen Fußball zurück an die Weltspitze zu bringen und dauerhaft zu etablieren, sowohl mit der Nationalmannschaft als auch mit deutschen Talenten in der Bundesliga“<sup>2</sup>.*

Im Rahmen des Projekts hat der Vorstand des DFB den Masterplan 2024 beschlossen und damit ein Rahmenwerk für den deutschen Amateurfußball konstituiert. Formuliert Teilziele sind hierbei unter anderem die positive Entwicklung der Mannschaftszahlen im Spielbetrieb und in den Vereinen und die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Spieler\_innen. Diese verstärkten Bemühungen der DFL und des DFB den deutschen Nachwuchsfußball gezielt zu fördern und hin zu einer leistungsstarken Basis für den Profifußball zu entwickeln, sprechen für die starke Relevanz und Aktualität der Thematik Nachwuchsförderung.

Auch Baker, Cobley, Schorer und Wattie (2017, S.1) sehen die Identifikation und Entwicklung von Talenten als einen der prävalentesten Themen im Leistungssport. Bei der Frage nach der Definition des Begriffs Talent zeigt die Literatur jedoch ein uneinheitliches Bild. Es wird oft von einer Dichotomie gesprochen, da einige Quellen die natürliche Veranlagung (nature) (z.B. bei Howe, Davidson und Sloboda, 1998, S.399), andere jedoch Training (nurture) (z.B. bei Gagne, 2011, S.11) hervorheben<sup>3</sup>. So charakterisierten Howe et al. (1998, S. 399) Talent als genetisch übertragbar, anhand bestimmter Indikatoren schon in einem frühen Stadium vorhersagbar, nur wenigen gegeben sowie domänenspezifisch, während Gagne (2011, S.11) das systematisch erlangte Können betont. Obwohl die Literatur dazu neigt, dass sowohl Training als auch Veranlagung eine Rolle spielen, zeigen Definitionen noch kein einheitliches Bild und deuten auf weiteren Forschungsbedarf hin<sup>3</sup>.

Daraus folgend besteht auch im Bereich der Talentidentifikation eine gewisse Unsicherheit, wie bzw. ob Talente früh erkannt werden können. Da sich im Spitzensport aktuell immer mehr eine frühe Spezialisierung in Elite-Nachwuchsakademien durchsetzt, gewinnt auch die möglichst frühe Erkennung von Talenten an Bedeutung<sup>4</sup>. Dieses Vorgehen ist jedoch nicht unumstritten und wird zum Beispiel von Baker, Schorer und Wattie (2018, S.48) in Frage gestellt. Die Autoren betonen unter anderem den relative age effect sowie den Wandel von Eigenschaften (eines vermeintlichen) Talents mit der Zeit.

Ein weiterer Aspekt in der Literatur ist die Talententwicklung<sup>5</sup>. Hier stellt sich die Frage, welche Faktoren junge Talente im Nachwuchsfußball beeinflussen und so deren Karriereentwicklung maßgeblich prägen. Im Rahmenkonzept von Gagné

---

<sup>2</sup> DFB, 2021.

<sup>3</sup> Johnston, Wattie, Schorer & Baker, 2018, S.98.

<sup>4</sup> Baker, Schorer & Wattie, 2018, S. 48.

<sup>5</sup> Baker et al., 2020, S.8.

(2009, S.3) wird der Entwicklungsprozess junger Talente im Nachwuchssport von den drei Elementen natürliche Begabungen (mentale und physische), Umwelt- und intrapersonelle Katalysatoren (z.B. familiäres Milieu oder Persönlichkeit) sowie Glück beeinflusst. In Bezugnahme auf externen Faktoren argumentierten Mills, Butt, Maynard und Harwood (2012, S.1593), dass deren Einfluss den Akteuren im Kinder- und Jugendsport durchaus bewusst ist, aber eine deutliche Forschungslücke in diesem Themenfeld, vor allem im Nachwuchsfußball, besteht. Basierend auf dieser Forschungslücke setzt sich das vorliegende Scoping Review deswegen zum Ziel (a) den Umfang der bisherigen Forschungstätigkeit im Feld externe Faktoren<sup>6</sup> im Nachwuchsfußball zu untersuchen, (b) die bisherigen Forschungsergebnisse im Rahmen von externen Faktoren auf die Entwicklungen von jungen Talenten<sup>7</sup> im Nachwuchsfußball zu kollektivieren, zusammenzufassen und zu strukturieren und (c) etwaige Forschungslücken in der existierenden Literatur aufzudecken.

## 2. Methodik

Scoping Reviews ermöglichen, Resultate und Ergebnisse in einem bestimmten Wissensfeld zu generieren und zu kollektivieren, vor allem, wenn das Themenfeld bisher noch wenig erforscht ist<sup>8</sup>. Von Elm, Schreiber und Haupt (2019, S.2) beschrieben Scoping Reviews als Anwendung, um primär eine Grundlagenorientierung über den aktuellen Forschungsstand in der Literatur zu erlangen, um vorläufige Arbeitsdefinitionen festzulegen oder Themen konzeptionell abzugrenzen. Dowling et al. (2018, S.448) betonten aber auch, dass Scoping Reviews im Themengebiet Sportmanagement noch eine grundlegend nicht häufig verwendete Methodik darstellen, sie aber immer mehr an Relevanz und Anwendung gewinnen.

Im Gegensatz zu systematischen Reviews erfolgt in einem Scoping Review keine methodische Bewertung der eingeschlossenen Studien, weil das primäre Ziel verfolgt wird, einen Überblick über die vorhandene Evidenz zu geben. Weiterhin ist diese Vorgehensweise gerade bei besonders diverser Literatur zu einer Thematik geeignet und es können Ergebnisse verschiedenster Methodik als Quellen dienen<sup>9</sup>. Die Methodik des Scoping Reviews wird zur Durchführung dieser wissenschaftlichen Arbeit angewendet, da der Umfang des Forschungsfeldes noch unklar ist und sich diese Arbeit, wie einleitend beschrieben, zum Ziel gesetzt hat einen Überblick über die Literatur in diesem Forschungsfeld zu geben. Die vorliegende Arbeit orientiert sich dabei an der Weiterentwicklung von Khalil et al. (2016, S.120)

---

<sup>6</sup> Basierend auf dem Model von Gagné (2009, S.3) bezieht sich externe Faktoren nicht auf mentale oder physische Begabungen oder Charaktereigenschaften. Auch der Einfluss von Training (swissenschaft) wird nicht betrachtet.

<sup>7</sup> Die vorliegende Arbeit verwendet die männliche Form (Spieler), da die eingeschlossenen Artikel sich grundlegend mit männlichen Talenten auseinandergesetzt haben. Sobald es sich explizit um weibliche Talente handelt, wird dies durch die Verwendung des Wortes Spielerin im Textverlauf deutlich.

<sup>8</sup> Dowling, Leopkey & Smith, 2018, S.439.

<sup>9</sup> Von Elm et al., 2019, S.2.

des speziell für Scoping Reviews entwickelten Frameworks von Arksey und O'Malley (2005) (Tabelle 1).

1. Identifizieren der Fragestellung	Schärfen und verbinden von Forschungsabsicht und -fragestellung
2. Identifizieren relevanter Studien	Nutzen einer dreistufigen Literaturrecherche; Kompromiss aus Machbarkeit, Breite und Detailgrad
3. Studiauswahl	Sorgfältiges Auswählen der Studien im Team
4. Präsentieren der Daten	Darstellen der Daten in tabellarischer und Textform
5. Sortieren der Ergebnisse	Identifizieren der theoretischen und praktischen Implikationen

Tabelle 1: Framework des Scoping Reviews nach Khalil et al. (2016, S.120)

Diesem Framework entsprechend erfolgt in den folgenden Kapiteln die Identifizierung der Fragestellung, die Identifizierung und die Selektion der relevanten Studien sowie die Darstellung und Zusammenfassung der Daten.

### 2.1. Identifizieren der Fragestellung

Basierend auf den Empfehlungen von Khalil et al. (2016, S.119) nach breit gefassten Problemstellungen, und den in der Einleitung formulierten Forschungszielen, ergab sich folgende übergeordnete Fragestellung:

#### **Welche externen Faktoren haben einen Einfluss auf die Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball?**

Junge Talente werden dabei als Nachwuchsspieler bis 18 Jahre eingeordnet.

### 2.2. Identifizieren relevanter Studien

Um sicherzustellen, dass eine umfassende Literaturanalyse aller Artikel stattfindet, die sich mit dem Themenfeld „Einflussfaktoren auf junge Talente im Nachwuchsfußball“ auseinandersetzen, wurden die drei wissenschaftlichen Datenbanken PubMed, SPONET und SportDiscus zur Analyse herangezogen. Die Literaturanalyse der genannten Datenbanken fand von Januar bis April 2022 statt. Neben der Datenbankrecherche wurden zudem die Literaturverzeichnisse von

---

eingeschlossenen Artikeln betrachtet. Zur Identifikation von relevanten Studien wurde die Fragestellung durch die Festlegung der relevantesten Suchkomponenten und deren Synonyme in ein recherchierbares Format gebracht, um diese daraufhin in einen Suchstring zusammenführen zu können<sup>10</sup>. Von Elm et al. (2019, S.3) betonen, dass die Forschungsfrage hierfür Rückschluss auf die relevanten Einschlusskriterien des Reviews liefert und diese Informationen über die Population, das Konzept und den Kontext enthält (PCC-Akronym). Dementsprechend definierten die Autoren vorab die PCCs, um darauffolgend zunächst alle relevanten Synonyme zu identifizieren und um daraufhin den der Forschung zu Grunde liegenden Suchstring abzuleiten (Abbildung 1).

Die Population der Studie schließt das Teilnehmerfeld „Junge Talente“ ein. Als relevante Synonyme wurden die Schlagwörter Kinder, Jugendliche, Jugendspieler, junge Athleten, junge Fußballspieler, Nachwuchsspieler und Nachwuchstalent identifiziert. Das Konzept, welches der Studie zu Grunde liegt, ist die Frage, welche Einflussfaktoren die jungen Talente in ihrer Entwicklung nachhaltig beeinflussen. Daraus ergaben sich folgende eingesetzte Schlagwörter: Umwelt- oder externe Faktoren, physische Faktoren, psychosoziale Faktoren, soziale Faktoren und sozioökonomische Faktoren. Nach von Elm et al. (2019, S.4) liefert der Kontext Details über das berücksichtigte Setting der Artikel und Studien. Da in dem vorliegenden wissenschaftlichen Artikel primär die Sportart Fußball betrachtet wurde, nutzen die Autoren den Kontext Fußball sowie Talententwicklung als Schlagwörter. Um die Schlagwörter zu einem recherchierbaren Suchstring zu verbinden, wurde diese mit Hilfe von booleschen Operatoren zu einem Suchstring kombiniert (Abbildung 1)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Nordhausen & Hirt, 2019, S.21.

Population		Concept		Context
("junior player*" OR "child" OR "children" OR "kids" OR "talent*" OR "youth player*" OR "teenager" OR "young player*")	AND	("external factor*" OR "environmental factor*" OR "psychosocial factor*" OR "socioeconomic factor*" OR social factor*)	AND	("soccer" OR "football" OR "talent development")
("junior player*" OR "child" OR "children" OR "kids" OR "talent*" OR "youth player*" OR "teenager" OR "young player*") AND ("external factor*" OR "environmental factor*" OR "psychosocial factor*" OR "socioeconomic factor*" OR "social factor*") AND ("soccer" OR "football" OR "talent development")				

**Abbildung 1: Darstellung der PCC-Akronyme**

Der Suchstring wurde in englischer Sprache verfasst, da der gesamte Selektionsprozess der Studien auf den drei relevanten Datenbanken PubMed, SPONET und SportDiscus ebenfalls in englisch durchgeführt wurde. Der Suchstring generierte auf den drei genannten elektronischen Datenbanken insgesamt 1.150 Treffer (PubMed [1.091], SportDiscus [48] und SPONET [11]). Daraufhin wurde die Suche noch einmal eingegrenzt und lediglich Treffer herangezogen, die zwischen 2000 und 2022 veröffentlicht wurden<sup>11</sup>. Die Trefferzahl reduzierte sich nach Anwendung dieses Kriteriums auf insgesamt 776 Treffer.

### 2.3. Studienauswahl

Zwar ist ein wesentliches Ziel des Scoping Reviews eine breite Artikel-Sammlung, jedoch wurden dennoch Einschränkungen in Form der folgenden Ausschlusskriterien erstellt:

- Fokus auf trainingswissenschaftliche Aspekte
- Fokus auf „interne“ Faktoren, also Persönlichkeit sowie mentale oder physische Begabungen
- Fokus auf andere Sportarten als Fußball

<sup>11</sup> Die gewählte zeitliche Eingrenzung begründet sich aus der Trendwende im deutschen Nachwuchsfußball, die das vorzeitige Scheitern der deutschen A-Nationalmannschaft bei der EM 2000 in Belgien und den Niederlanden hervorgerufen hat. Zur Saison 2002/2003 entstand ein flächendeckendes Talentförderprogramm (DFB, 2023). Zwar ist dies eine deutsche Perspektive, erlaubt aber die Ableitung einer zeitlichen Eingrenzung und wurde zudem durch die Verteilung der gefundenen Publikationen pro Jahrgang bestätigt (siehe Kapitel 3.1).

- Veröffentlichungen ohne Peer-Review Verfahren (z.B. Dissertationen, Konferenz-Abstracts)

Im ersten Schritt der Literaturanalyse wurden die Titel der Artikel hinsichtlich ihrer Eignung für das vorliegende Scoping Review bewertet. Beinhaltete der Titel eines der genannten Schlagwörter und eine Art von externen Faktor, wurde dieser zunächst zur Abstract-Sichtung eingeschlossen. Relevante Ausschlusskriterien bei der Titelsichtung waren insbesondere ein erkennbarer Fokus auf sportwissenschaftliche oder nicht-externe Einflussfaktoren. Aus der Titelsichtung ergaben sich somit insgesamt 93 Treffer, die für einen Einschluss geeignet schienen. Nach der Titelanalyse wurden im zweiten Schritt die verbliebenen Abstracts ebenfalls danach bewertet, inwiefern sie sich mit externen Faktoren und deren direkten Einfluss auf junge Talente im Nachwuchsfußball befassen haben. Daraus ergaben sich 27 Quellen, die daraufhin einer umfassenden Textanalyse unterzogen wurden. Im Rahmen der Volltextanalyse wurden 19 Artikel final ausgeschlossen, da sie sich nicht mit dem direkten Einfluss von externen Faktoren auf die Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball auseinandersetzten. So ergaben sich schließlich acht Treffer, die final für das Scoping Review eingeschlossen wurden. Im letzten Schritt der Literaturrecherche wurden die Referenzlisten der acht bisher eingeschlossenen Artikel herangezogen und diese hinsichtlich ihrer Eignung für diesen Scoping Review bewertet. Der Selektionsprozess wurde nach demselben Schema durchgeführt. Nachdem auch die Treffer der Referenzlisten einer Titel-, Abstract- und Volltextanalyse unterzogen wurden, ergaben sich auf diesem Weg noch einmal vier Treffer, die final für den vorliegenden Scoping Review eingeschlossen wurden. Im Rahmen des beschriebenen Selektionsprozesses (Abbildung 2) sichteten die Autoren Titel, Abstracts sowie Volltexte zunächst jeweils individuell. Bei Nicht-Übereinstimmung der Empfehlung zum Ein- oder Ausschließen wurde durch Diskussion eine Entscheidung getroffen.

### **2.3. Präsentieren der Daten**

Die nächste Phase des Prozesses umfasste die übersichtliche Darstellung der gefundenen Artikel in einer Tabelle und die Datenextraktion aus den zwölf ermittelten Artikeln. Arksey und O'Malley (2005, S.26) beschrieben die Datenextraktion als eine Vorgehensweise zur Ordnung der gefundenen Inhalte hin zu interpretierbaren und qualitativen Ergebnissen mit klarem Mehrwert für das Scoping Review. Die Datenextraktion wurde im ersten Schritt mit der Microsoft Office Anwendung Excel durchgeführt. Hierzu wurden die folgenden Informationen der zwölf vorliegenden Artikel extrahiert: Titel, Autor, Jahr der Veröffentlichung, Abstrakt, Methodik, Population der Studie sowie die identifizierten Umweltfaktoren. Diese Informationen wurden auf Grundlage der Forschungsfrage aus Kapitel 2.1. ausgewählt. Durch diese Vorgehensweise resultierten Ergebnisse, die nach der Datenextraktion zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden konnten.

## **2.4. Sortieren der Ergebnisse**

Im nächsten Schritt wurden die Ergebnisse der Datenextraktion in eine Tabelle überführt, um einen detaillierten Überblick über die in den Studien behandelten Einflussfaktoren auf die Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball zu erhalten (Anhang A1). Auf Grundlage dieser Übersicht wurde anschließend eine Häufigkeits- (quantitativ) sowie eine thematische (qualitativ) Analyse durchgeführt, um einen numerischen und inhaltlichen Überblick der Daten zu erhalten. Neben der Analyse der in der Tabelle aufgezeigten Informationen, wurden auch das Land der Datenerhebung und das Jahr der Veröffentlichung analysiert. Dies ermöglichte es, die Studien zu ordnen und die Einflussfaktoren zu clustern. Die entsprechenden Ergebnisse werden im Folgenden detailliert beschrieben.

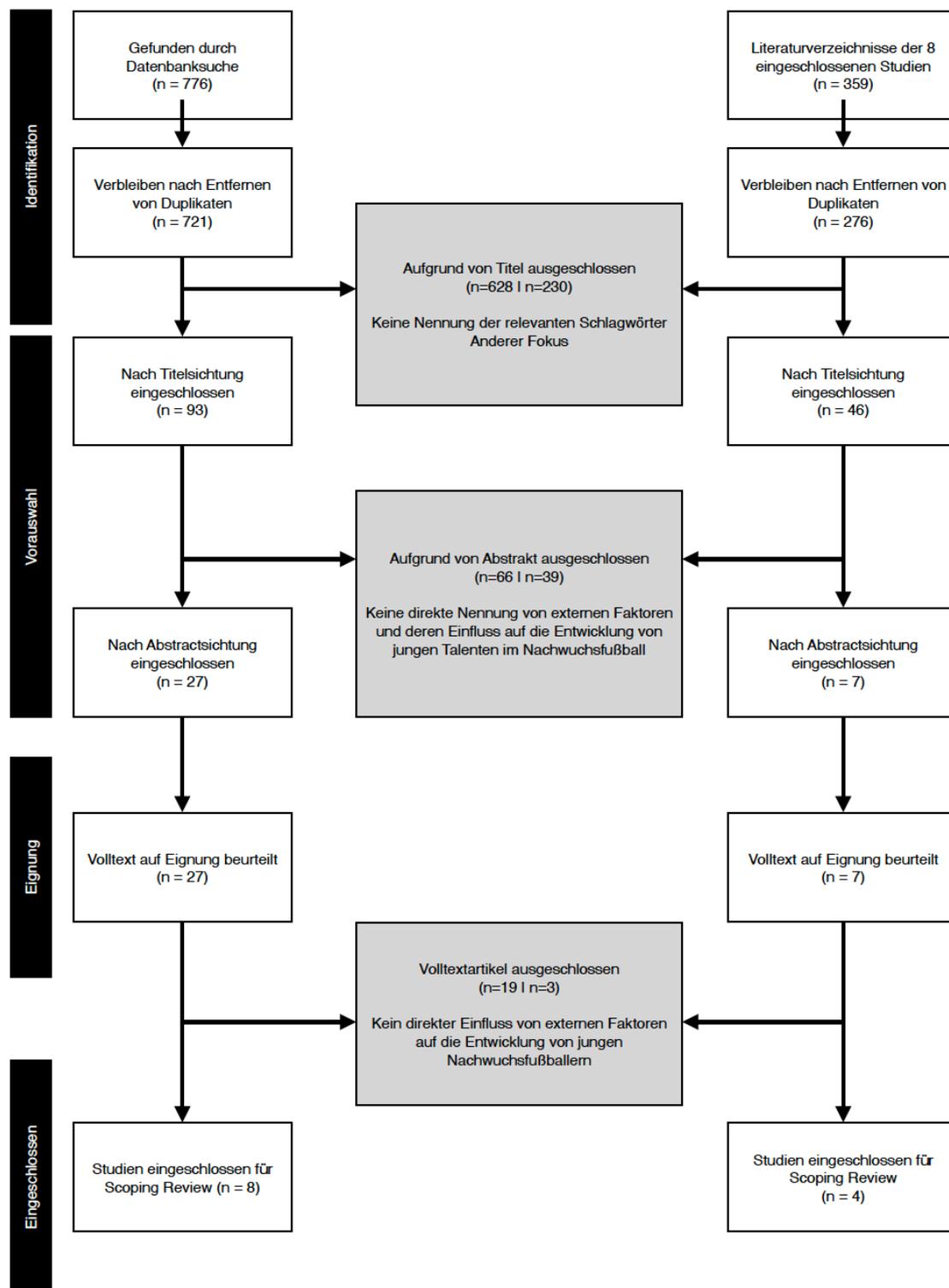


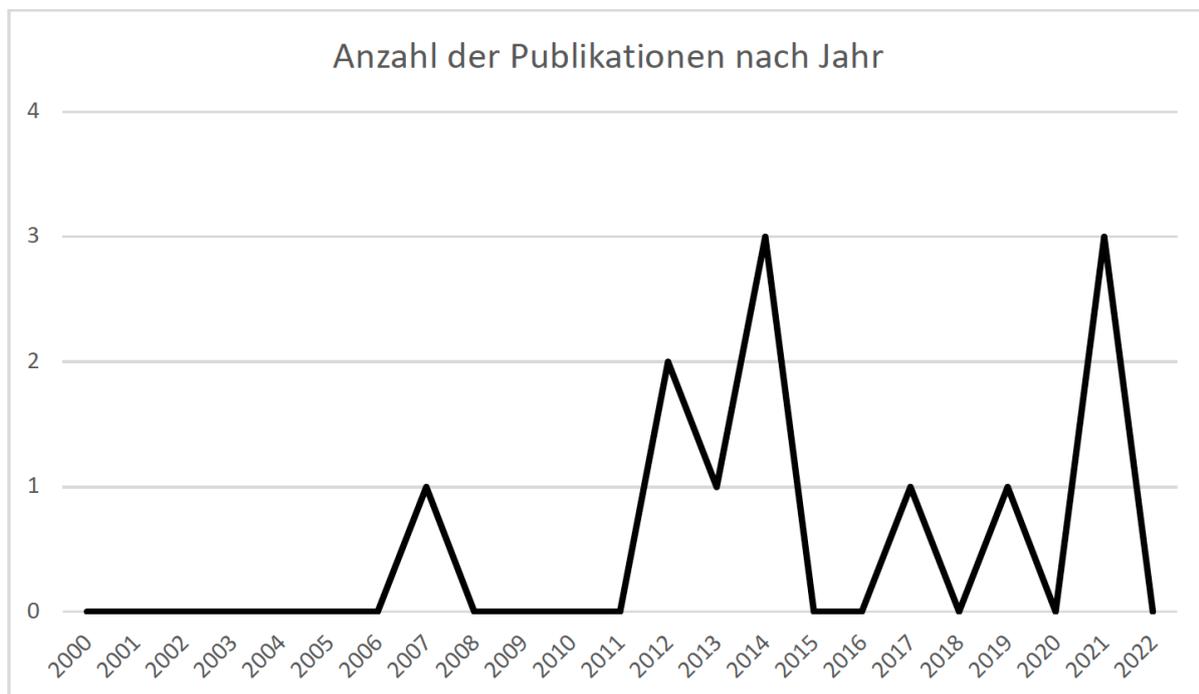
Abbildung 2: Flussdiagramm des Selektionsprozesses

### 3. Ergebnisse

#### 3.1. Ergebnisse der quantitativen Analyse der Literatur

Bei Betrachtung der Publikationsanzahlen (Abbildung 3) der zwölf eingeschlossenen Studien ab dem Jahr 2000 ist zu erkennen, dass lediglich ein Artikel zu dem

Thema Einfluss der externen Faktoren auf junge Talente im Nachwuchsfußball vor dem Jahr 2010 veröffentlicht wurde. Zwischen den Jahren 2012 und 2014 wurden insgesamt sechs Artikel publiziert und somit die Hälfte der für den Scoping Review herangezogenen Artikel. 2016 und 2019 wurde jeweils ein Artikel veröffentlicht, bevor die Publikationsanzahl im Jahr 2021 noch einmal auf insgesamt drei Artikel anstieg. Zusammenfassend ist zu erkennen, dass der eingeschlossene Zeitraum von 2000 bis 2022 deutliche Unterschiede in der Häufigkeit der Publikationen aufzeigt und der Großteil der Artikel ab dem Jahr 2010 veröffentlicht wurde. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass die Thematik und der Einfluss von externen Faktoren auf junge Nachwuchsfußballspieler in der Forschung an Relevanz gewinnen.



**Abbildung 3: Quantitative Literaturanalyse: Publikationsjahr**

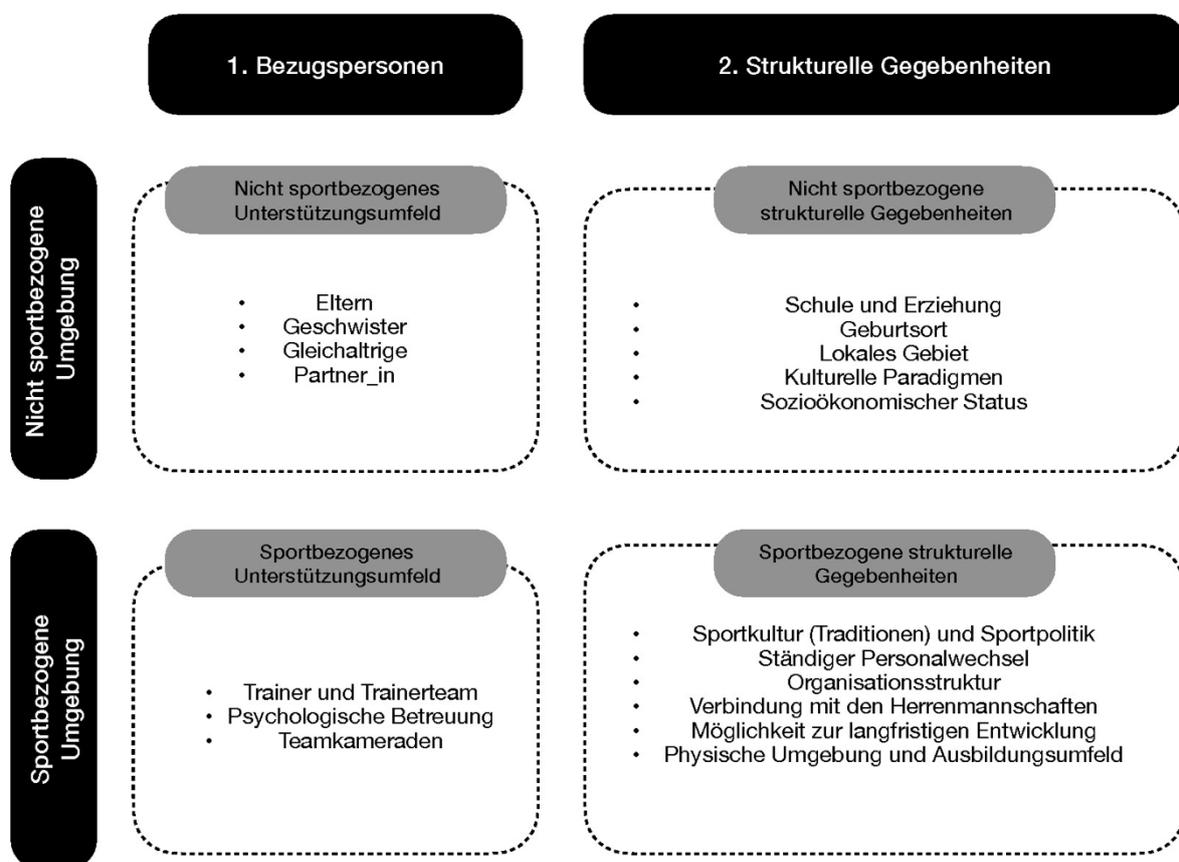
Im nächsten Schritt wurden die Nationen der Datenerhebung bewertet, um eine Einordnung zu treffen in welchen Ländern die Publikationen erhoben wurden. Auffällig bei dieser Betrachtung ist, dass die Hälfte der Publikationen im Nachwuchsfußball in Großbritannien erhoben wurden ( $n = 6$ ). Weitere Länder der Datenerhebung waren Spanien, Italien, Dänemark und die Schweiz ( $n = 1$ ). Zwei Studien, die eingeschlossen wurden, nannten kein spezifisches Land der Datenerhebung, da es sich bei diesen um Reviews handelt.

Aus der Auswertung der Anzahl der genannten externen Faktoren konnten ebenfalls erste Ergebnisse für die qualitative Analyse der Literatur in Kapitel 3.2. gezogen werden und die Kategorisierung dieser Faktoren vorgenommen werden. Die in Anhang A1 zu findende Datenextraktionstabelle lieferte dazu den relevanten Überblick, um die Begriffe zu kategorisieren und diese quantitativ auszuwerten. Die am häufigsten genannte Oberkategorie bildete der Einfluss der Eltern ( $n = 10$ ).

Die zweitmeisten Nennungen ergaben sich für die Oberkategorien soziales Umfeld, Gleichaltrige und Einfluss der Trainer (n = 8) gefolgt von Möglichkeit zur langfristigen Leistungsentwicklung (n = 5), (externe) psychologische Faktoren (n = 4), Geschwister, physische Umgebung und Sportkultur und Sportpolitik (n = 3), Herkunft und Schule und Erziehung (n = 2) sowie der Teamleistung (n = 1).

### 3.2. Ergebnisse der qualitativen Analyse der Literatur

Im nächsten Schritt wurden die eingeschlossenen Artikel qualitativ bewertet. Hierfür wurden die analysierten externen Faktoren, die in Kapitel 3.1. zunächst quantitativ analysiert wurden, übersichtlich dargestellt und geclustert (Abbildung 4).



**Abbildung 4: Kategorisierung der identifizierten externen Faktoren**

In der qualitativen Literaturanalyse konnte das Umfeld der Nachwuchsfußballer deutlich in zwei Umgebungen geclustert werden, die einen Einfluss auf die Entwicklung der jungen Talente besitzen. Auf der einen Seite steht hier die nicht-sportbezogene Umgebung und alle Faktoren, welche die Spieler auch im sportfernen Umfeld beeinflussen. Konträr hierzu befinden sich die jungen Talente bei ihrer Entwicklung stets in einem sportbezogenen Umfeld, welches stark auf ihre Entwicklung einwirkt.

Zusätzlich ergaben sich aus der Analyse zwei weitere Kategorien. Das sind einerseits die Bezugspersonen, mit denen die Nachwuchsspieler interagieren. Diese haben sowohl in der nicht-sportbezogenen als auch in der sportbezogenen Umgebung einen hohen Einfluss auf den Werdegang und die Entwicklung der jungen Talente. In der nicht-sportbezogenen Umgebung handelt es sich dabei um Eltern, Geschwister, Gleichaltrige und Partner\_innen der jungen Talente. In der sportbezogenen Umgebung sind es die Trainer, das Trainerteam und die Teamkameraden, welche die jungen Talente in der sportbezogenen Umgebung beeinflussen. Andererseits wurde in der Analyse ersichtlich, dass auch die strukturellen Gegebenheiten der beiden Umgebungen die Entwicklung beeinflussen können. Auch hier sind sowohl die sportfernen - wie die Schule oder die physische Umgebung - als auch die sportnahen Aspekte - wie die Sportkultur und die Sportpolitik, Organisationsstrukturen und das Ausbildungsumfeld – zu nennen.

### **3.2.1. Nicht-sportbezogenes Umfeld**

Mehrere der eingeschlossenen Artikel stellten dar, dass das Verhalten der Eltern ein zentraler Einflussfaktor auf die Entwicklung der Nachwuchsfußballspieler ist<sup>12</sup>. Weiterhin fanden sie heraus, dass dieser Faktor sowohl einen positiven als auch einen negativen Einfluss besitzen kann. Diese bidirektionale Gegenüberstellung, wird in der Literatur wiederkehrend aufgegriffen. Cooper (2021, S.8) sprach zudem davon, dass der Einfluss des elterlichen Verhaltens in verschiedenen Phasen der Entwicklung an Bedeutung gewinnt und differenzierte Ausprägungen besitzt. Bis zum Alter von elf Jahren zählen junge Talente stark auf die Unterstützung ihrer Eltern, bevor der Einfluss der Trainer in der späteren Entwicklungsphase einen höheren Stellenwert gegenüber dem Einfluss der Eltern einnimmt. Gledhill, Harwood und Forsdyke (2017, S.107) unterschieden zudem zwischen dem Einfluss des Vaters und dem der Mutter. Die Autoren erläuterten, dass der Vater häufig eine übergeordnete Rolle im Unterstützungsnetzwerk der jungen Talente spielt und die Mutter der Spieler vorrangig emotionale Unterstützung liefert. Mossman und Cronin (2019, S.853) spezifizierten darüber hinaus, dass elterliches Lob, Verständnis und direktives Verhalten den Spaß an der Sportaktivität erhöhen und einen starken positiven Einfluss auf die Entwicklung besitzen. Hoher Druck der Eltern hinsichtlich des Erfolgs in Wettbewerben und Spielen wirkte sich hingegen kontraproduktiv aus<sup>13</sup>.

Auch das Verhältnis zu den Geschwistern ist ein relevanter Entwicklungsfaktor<sup>14</sup>, da diese einen hohen psychologischen Einfluss hinsichtlich der Motivation an der Sportaktivität haben und sowohl als emotionale als auch als rationale Unterstützung gesehen werden können<sup>15</sup>. Da viele Talente, die den Übergang in den professionellen Fußball gemeistert haben, mehr als ein Geschwisterteil hatten, könnte ein

<sup>12</sup> Li, Wang & Pyun, 2014, S.437; Mills, Butt, Maynard & Harwood, 2014a, S.144; Mills, Butt, Maynard & Harwood, 2014b, S.1469; Gledhill, Harwood & Forsdyke, 2017, S.107.

<sup>13</sup> Bonavolontà et al., 2021, S.6.

<sup>14</sup> Gesbert, Crettaz von Roten & Hauw, 2021, S.2.

<sup>15</sup> Gledhill et al., 2017, S.108.

größeres familiäres Umfeld die emotionale Unterstützung erhöhen<sup>15</sup>. Ähnlich wurde der Einfluss von Gleichaltrigen und des Freundeskreises der jungen Nachwuchsspieler in der Literatur betrachtet. Demnach kann ein positives und freundschaftliches Umfeld mentale Unterstützung liefern<sup>16</sup>. Gleichzeitig besteht aus dieser Richtung jedoch auch die Gefahr von zu großer Ablenkung - ein Aspekt der auch für eine andere einflussreiche Gruppe, nämlich die der Partner\_innen identifiziert wurde<sup>17</sup>.

### **3.2.2. Sportbezogenes Umfeld**

Im Bereich des sportnahen Unterstützungsumfelds bezeichneten Cooper (2021, S.7) sowie Pain und Harwood (2007, S.1161) den Trainer und die Art und Weise seines Verhaltens als relevantesten Einflussfaktor in den Altersstufen zwischen 12 und 18 Jahren. Trainer und das Trainerteam sind speziell für die Steuerung der Entwicklung von jungen Spielern ausgebildet worden und besitzen durch ihr Fachwissen einen hohen Einfluss – dessen sie sich auch bewusst sein sollten. Gledhill et al. (2017, S.107) sowie Larsen, Alfermann, Henriksen & Christensen (2013, S.199) argumentierten zudem, dass Trainer gezielt die Motivation der Talente fördern und ihnen Selbstständigkeit und Disziplin beibringen sollten. Ähnlich bezeichneten Li, Wang und Pyun (2014, S.438) Trainer und das Trainerteam als Schlüsselakteure im Leben der Nachwuchsfußballspieler, welche mit diesen eine auf Vertrauen beruhende Beziehung aufbauen sollen, in der Ängste und Sorgen geäußert werden können. Dies zeigt auch die Bedeutung von ausgebildeten Sportpsycholog\_innen für die psychische Entwicklung der Spieler<sup>18</sup>.

Neben dem Verhalten und dem Einfluss der Trainer in der sportnahen Umgebung, wurde von Cooper (2021, S.8) auch der Einfluss von Teamkameraden als entscheidender Einflussfaktor genannt. Hier fanden sich Parallelen zu dem unter Kapitel 3.2.1 genannten Einfluss von Gleichaltrigen auf die sportliche Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball. Der Autor sprach davon, dass aufgrund ihrer ähnlichen Lebensweise und Fähigkeiten eine starke Verbindung zu den Teamkameraden aufgebaut wird, welche in schwierigen Phasen motiviert, die maximale sportliche Leistungsfähigkeit zu erreichen. Gleichzeitig betonte er jedoch, dass der Einfluss von Teamkameraden unter Umständen auch negative Auswirkungen haben kann. Ein solcher negativer Einfluss entsteht zum Beispiel durch Vorwürfe der Teamkameraden, schlecht gespielt zu haben oder dadurch, dass sich junge Spieler von der Leistung ihrer Teamkameraden sehr stark unter Druck setzen lassen.

### **3.2.3. Nicht-sportbezogene strukturelle Gegebenheiten**

Obwohl der Einfluss der Struktur der sportfernen Umgebung als ein selbstständiger Einflussfaktor auf die Nachwuchsentwicklung von jungen Talenten gesehen

---

<sup>16</sup> Gledhill et al., 2017, S.108; Mills et al., 2012, S.1600.

<sup>17</sup> Mills et al., 2012, S.1600.

<sup>18</sup> Mills et al., 2014b, S.1468.

werden kann, wird er nur in wenigen Artikeln als solcher behandelt. So nimmt das schulische Umfeld - in Form der Schulart (z.B. privat oder staatlich) sowie der geographischen Lage – häufig erheblichen Einfluss auf die Entwicklung von Nachwuchstalenten<sup>19</sup>. In diesem Zusammenhang wurde auch deutlich, dass duale Karrieren im Sport einerseits helfen können, die schulische und sportliche Laufbahn gleichzeitig zu bestreiten, andererseits jedoch die Gefahr bergen, dass Nachwuchsfußballspieler sich schnell überfordert fühlen.

Außerdem wurden vereinzelt der Geburtsort und der sozioökonomische Status der jungen Talente thematisiert. Li et al. (2014, S.436) beschrieben das Phänomen, dass junge Talente, die in Orten mit einer Einwohnerzahl zwischen 1.000 und 500.000 Einwohner geboren wurden, mit höherer Wahrscheinlichkeit eine professionelle Karriere im Fußball erreichen können. Zudem stellen sie dar, dass die Absprungrate aus dem Fußball bei Kindern, die aus einkommensschwachen Familien stammen, höher ist als bei Kindern aus einkommensstarken Familien.

#### **3.2.4. Sportbezogene strukturelle Gegebenheiten**

Li et al. (2014, S.436) zeigten, dass die Sportpolitik und die Sportkultur einen hohen Einfluss auf die Teilnahme am Sport und die Entwicklung haben. So wird die Entwicklung der Spieler in Ländern, in denen Fußballkultur einen hohen Stellenwert besitzt, als vergleichsweise wichtig angesehen. Den Einfluss von Sportpolitik durch Maßnahmen, welche Organisationsstrukturen des Sports verändern können, benannten auch Mills et al. (2014a, S.142). Zum Beispiel wirken sich Elemente der strategischen Führung wie Vision, Mission und ethische Werte einer Sportorganisation auch auf die Entwicklung ihrer Nachwuchsfußballspieler aus. Weiterhin wurde eine hohe Fluktuationsrate im Trainerteam mehrmals als Beeinträchtigung genannt<sup>20</sup>.

Die Möglichkeit der langfristigen Entwicklung, sich im Nachwuchsfußball zu beweisen, stellt einen weiteren Einflussfaktor dar, welcher in einer Vielzahl von Artikeln genannt wurde. Gesbert et al. (2021, S.4) legten dar, dass eine Mehrheit von jungen Talenten bereits nicht als talentiert genug bezeichnet werden, bevor sie überhaupt die Chance erhalten haben ihr maximales Potential auszuschöpfen. Dazu zählt zum Beispiel, dass Jugendliche die Chance erhalten, sich in den Herrenmannschaften zu beweisen<sup>21</sup>. Nach Mills et al. (2012, S.1602) gehörte zur Möglichkeit der langfristigen Entwicklung auch eine Portion Glück, welche z.B. günstige Umstände zur Teilnahme am Training der Herrenmannschaften schafft.

Auch die physische Umgebung, in der sich junge Talente im Nachwuchsfußball bewegen, kann einen Einfluss auf die Entwicklung im Nachwuchsfußball haben<sup>21</sup>. So lebt eine Vielzahl von Nachwuchsspielern in Internaten oder in anderweitigen Unterkünften, die ihre Entwicklung beeinflussen können. Pain und Harwood (2007,

---

<sup>19</sup> Li et al., 2014, S.437.

<sup>20</sup> Mills et al., 2012, S.1600; Mills et al., 2014a, S.146.

<sup>21</sup> Mills et al., 2014a, S.145f.

S.1164) analysierten die Einflussfaktoren, die jungen Nachwuchsfußballspielern auf Auswärtsturnieren begegnen und kamen zu der Erkenntnis, dass die Unterkunft und die Umgebung, in denen die jungen Talente wohnten, einen Einfluss auf deren Turnierfolg hatten. Zum Beispiel kann eine geteilte Unterkunft mit gegnerischen Teams dazu führen, dass die Spieler nicht genug Rückzug finden und ihre Leistung davon beeinträchtigt wird. Die ständige Wohnsituation dürfte sich jedoch stärker auf die langfristige Entwicklung auswirken als die temporäre Wohnsituation bei Auswärtsfahrten. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass zum Faktor Wohnumfeld in der Literatur noch große Lücken bestehen.

Mills et al. (2012, S.1600) stellten zudem dar, dass im englischen Nachwuchsfußball eine Diskrepanz zwischen der Kenntnis über die Wichtigkeit von Sportpsychologie und deren eigentlicher Anwendung herrscht. So nannten sie die fehlende oder limitierte Anwendung von sportpsychologischer Beratung als einen entscheidenden Einflussfaktor in der Entwicklung der jungen Talente.

#### **4. Einordnung der Ergebnisse und zukünftige Forschungsrichtungen**

Das vorliegende Scoping Review hat sich zum Ziel gesetzt, den Umfang der bisherigen Forschungstätigkeit im Feld externe Faktoren im Nachwuchsfußball zu untersuchen, existierende Forschungsergebnisse zusammenzufassen und zu strukturieren sowie etwaige Forschungslücken aufzudecken. Die zentrale Fragestellung dieses Scoping Reviews kann durch die Ergebnisse der Literaturrecherche beantwortet werden. So beeinflussen die Bezugspersonen, mit denen die jungen Talente im Nachwuchsfußball regelmäßig interagieren - wie deren Eltern, Trainer, Geschwister, Freunde und Teamkameraden - deren Entwicklung nachhaltig. Zudem wird die Talententwicklung ebenfalls von der sportnahen und sportfernen Umgebung beeinflusst (Abbildung 4 und Tabelle A1).

Das vorliegende Scoping Review liefert einen grundlegenden Überblick zu der aktuellen Forschungstätigkeit in dem Bereich Einfluss von externen Faktoren auf die Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball. Dementsprechend kann die Arbeit als Basis für systematische weitere Forschung auf diesem Themengebiet dienen.

So scheint es aus qualitativer Sicht, dass der Einfluss der wichtigsten Bezugspersonen einen hohen Stellenwert besitzt. Auch quantitativ stellt die Bedeutung von Eltern, dem Trainer, den Teamkameraden und Gleichaltrigen außerhalb des Fußballs den am besten untersuchten Forschungsgegenstand dar (n=18). Da andere Faktoren aber deutlich weniger untersucht wurden, kann die vorliegende Arbeit jedoch nur sehr eingeschränkt beantworten, welche der Aspekte wie stark wirken. Es bedarf demnach weiterer Forschung, um die relative Bedeutung der jeweiligen Faktoren besser einordnen zu können.

Weiterhin sind, wie bereits im Rahmen der Ergebnisdarstellung angedeutet, Aspekte der strukturellen Gegebenheiten, sowohl in der nicht-sportbezogenen als

auch in der sportbezogenen Umgebung, im Gegensatz zum Einfluss von Bezugspersonen bisher nur wenig erforscht. Neben Faktoren wie Wohnsituation, Geburtsort, oder soziökonomischen Status wurden auch aktuelle technische Entwicklungen soziale Netzwerke bisher nicht betrachtet. Ein weiterer interessanter, da praxisrelevanter, Ansatz für zukünftige Studien können Möglichkeit und Strategien zur Beeinflussung der externen Faktoren (z.B. die Eltern) durch die ausbildenden Sportinstitutionen sein. Zudem wurden die meisten Studien im britischen Raum durchgeführt und keine der eingeschlossenen Studien fand im deutschen Nachwuchsfußball statt. Daraus ergibt sich der Bedarf, das deutsche (bzw. auch andere nationale Umfeld) über das britische hinaus) Ausbildungsumfeld zu betrachten, um so potenzielle nationale Unterschiede identifizieren zu können. Ebenso könnten potenzielle Unterschiede zwischen den Geschlechtern praxisrelevant sein. Jedoch hat sich keine der Studien mit Nachwuchsspielerinnen beschäftigt.

## **5. Schlussfolgerungen und Limitationen**

Das vorliegende Scoping Review ordnet als erste wissenschaftliche Arbeit den aktuellen Forschungsstand im Bereich der Einflüsse von externen Faktoren auf die Entwicklung von jungen Talenten im Nachwuchsfußball ein. Durch diese überblickhafte Darstellung, trägt die Arbeit dazu bei, eine relevante Lücke in der Literatur zu schließen. Weiterhin können die gewonnenen Erkenntnisse als Ausgangslage für weitere Forschungstätigkeit in diesem Gebiet dienen. Daraus ergibt sich zudem ein Nutzen für Praktiker aus dem Bereich Nachwuchsfußball, welche ihre Maßnahmen in diesem Bereich – basierend auf den in dieser Arbeit identifizierten Kategorien – strukturiert ausrichten können.

Die primäre Limitation des Scoping Reviews ergibt sich daraus, dass diese Art von wissenschaftlicher Methodik die eingeschlossenen Quellen nicht qualitativ bewertet und somit eine genauere Einordnung nicht stattfindet. Daraus ergibt sich zugleich der Forschungsansatz des systematischen Reviews, welcher eine solche Bewertung miteinschließt. Weiterhin haben die Autoren lediglich einen Suchstring in englischer Sprache genutzt. Dies könnte der Grund dafür sein, dass die meisten in das Review integrierten Artikel in Großbritannien durchgeführt wurden. Zuletzt basiert die Arbeit (neben der Referenzlisten-Analyse der inkludierten Volltexte) lediglich auf drei Datenbanken. Zukünftige Forschungsprojekte in diesem Feld sollten den Umfang entsprechend erweitern.

## Zu den Autoren



**Daniel Panzer** (M. Sc.) ist Absolvent des Sportmanagements an der Universität Leipzig. Im Rahmen seiner Masterarbeit forschte er zu Einflussfaktoren im Nachwuchsfussball.

Kontakt:  
E-Mail: panzerdaniel45@gmail.com



**Michael Fuchs** ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sportökonomie und Sportmanagement der Universität Leipzig. In seiner Forschung beschäftigt er sich insbesondere mit Themen der Nachhaltigkeit im Sport.

Kontakt:  
Universität Leipzig  
Sportwissenschaftliche Fakultät  
Abteilung Sportökonomie & Sportmanagement  
Jahnallee 59, 04109 Leipzig  
E-Mail: m.fuchs@uni-leipzig.de



**Christian Knoll** ist seit 2013 beim sächsischen Traditionsverein SG Dynamo Dresden beschäftigt. Nach mehreren Stationen im Nachwuchsbereich, unter anderem von 2018 bis 2020 als Nachwuchsleiter Organisation & Administration, hat er seit 2020 die Position Koordinator Sport inne. 2019 schloss er an der Friedrich-Schiller-Universität Jena ein berufsbegleitendes Masterstudium im Bereich Sportmanagement (MBA) ab.

Kontakt:  
Koordinator Sport  
SG Dynamo Dresden e.V.  
E-Mail: christian.knoll@dynamo-dresden.de



**Gregor Hovemann** ist Inhaber des Lehrstuhls Sportökonomie und Sportmanagement der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig. In der Forschung setzt er sich mit Themen wie sozio-ökonomischen Analysen des Sports, insbesondere in der Arbeitsmarktforschung im Berufsfeld Sportmanagement, Finanz- und Ressourcenmanagement in Sportorganisationen, europäischen Dimensionen des Sportmanagements und der Sportsystemforschung sowie der Regulierung im Profisport auseinander.

**Kontakt:**

Universität Leipzig

Sportwissenschaftliche Fakultät

Abteilung Sportökonomie & Sportmanagement

Jahnallee 59, 04109 Leipzig

E-Mail [hovemann@uni-leipzig.de](mailto:hovemann@uni-leipzig.de)

## 6. Literaturverzeichnis

Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. In *International Journal of Social Research Methodology*. 8 (1). 19–32.

Baker, J., Cobley, S., Schorer, J. & Wattie, N. (2017). Talent Identification and development in sport: An introduction. In J. Baker, S. Cobley, J. Schorer & N. Wattie (Hrsg.). *Routledge handbook of talent identification and development in sport*. 1. Auflage (S.1-8). Oxfordshire & New York: Routledge.

Baker, J. Schorer, J. & Wattie, N. (2018). Comprising talent: Issues in identifying and selecting talent in sport. In *Quest*. 70(1). 48-63.

Baker, J., Wilson, S., Johnston, K., Dehghansai, N., Koenigsberg, A, de Vegt, S. & Wattie, N. (2020). Talent research in sport 1990-2018: A scoping review. In *Frontiers in Psychology*. 11. 607710.

Balaguer, I., González, L., Fabra, P., Castillo, I., Mercé, J. & Duda, J.L. (2012). Coaches' interpersonal style, basic psychological needs and the well- and ill-being of young soccer players: A longitudinal analysis. In *Journal of Sports Sciences*. 30 (15). 1619–1629.

Bonavolontà, V., Cataldi, S., Latino, F., Carvutto, R., De Candia, M., Mastrorilli, G., Messina, G., Patti, A. & Fischetti, F. (2021). The role of parental involvement in youth sport experience: Perceived and desired behavior by male soccer players. In *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18 (16). 8698.

Colquhoun, H.L., Levac, D., O'Brien, K.K., Straus, S., Tricco, A.C., Perrier, L., Kastner, M. & Moher, D. (2014). Scoping reviews: Time for clarity in definition, methods, and reporting. In *Journal of Clinical Epidemiology*. 67 (12). 1291–1294.

Cooper, A. (2021). An investigation into the factors affecting player development within each phase of the academy pathway in English football academies. In *Soccer & Society*. 22 (5). 429–441.

DFB (2021). Projekt Zukunft. Verfügbar unter <https://www.dfb.de/projekt-zukunft/das-projekt/> [01.02.2023]

DFB (2023). Talentförderprogramm. Verfügbar unter <https://www.dfb.de/sportstrukturen/talentfoerderung/talentfoerderprogramm/> [01.02.2023]

DFL (2021). Zusammenfassender Ergebnisbericht der Taskforce Zukunft Profifußball. Verfügbar unter [https://media.dfl.de/sites/2/2021/02/2021-02-03\\_Zusammenfassender-Ergebnisbericht\\_Taskforce-Zukunft-Profifussball.pdf](https://media.dfl.de/sites/2/2021/02/2021-02-03_Zusammenfassender-Ergebnisbericht_Taskforce-Zukunft-Profifussball.pdf) [01.02.2023]

Dowling, M., Leopkey, B. & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. In *Journal of Sport Management*. 32. 438-451.

- Gagné, F. (2009). Building gifts into talents: Brief overview of the DMGT 2.0.
- Gagne (2011). Academic talent development and the equity issues in gifted education. In *Talent Development and Excellence*. 3(1), 3-22.
- Gesbert, V., Crettaz von Roten, F. & Hauw, D. (2021). Reviewing the role of the environment in the talent development of a professional soccer club. In *PLoS ONE*. 16 (2). e0246823.
- Gledhill, A., Harwood, C. & Forsdyke, D. (2017). Psychosocial factors associated with talent development in football: A systematic review. In *Psychology of Sport and Exercise*. 31. 93–112.
- Hirt, J. & Nordhausen, T. (2019). Methoden- und Theorienecke. One size does not fit all – systematische Literaturrecherche in Fachdatenbanken. In *Klinische Pflegeforschung*. 5. 2 – 43.
- Howe, M.J.A., Davidson, J.W. & Sloboda, J.A. (1998). Innate talents: Reality or myth? In *Brain and Behavioral Sciences*. 21(3). 399-442.
- Johnston, K., Wattie, N., Schorer, J. & Baker, J. (2018). Talent identification in sport: A systematic review. 48. 97-109.
- Khalil, H., Peters, M., Godfrey, C.M., McInerney, P., Soares, C.B. & Parker, D. (2016). An evidence-based approach to scoping reviews: EBP approach to scoping reviews. In *Worldviews on Evidence-Based Nursing*. 13 (2). 118–123.
- Larsen, C.H., Alfermann, D., Henriksen, K. & Christensen, M.K. (2013). Successful talent development in soccer: The characteristics of the environment. In *Sport, Exercise, and Performance Psychology*. 2(3). 190–206.
- Levac, D., Colquhoun, H., O'Brien, K.K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. In *Implementation Science*. 5 (1). 69.
- Li, C., Wang, J. & Pyun, D.Y. (2014). Talent development environmental factors in sport: A review and taxonomic classification. In *Quest* 66 (4). 433–447.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I. & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. In *Journal of Sports Sciences*. 30 (15). 1593–1604.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I. & Harwood, C. (2014a). Toward an understanding of optimal development environments within elite English soccer academies. In *The Sport Psychologist*. 28 (2). 137–150.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I. & Harwood, C. (2014b). Examining the development environments of elite English football academies: The players' perspective. In *International Journal of Sports Science & Coaching*. 9(6). 1457–1472.

Mossman, G.J. & Cronin, L.D. (2019). Life skills development and enjoyment in youth soccer: The importance of parental behaviours. In *Journal of Sports Sciences*. 37 (8). 850–856.

Pain, M.A. & Harwood, C. (2007). The performance environment of the England youth soccer teams. In *Journal of Sports Sciences*. 25 (12). 1307–1324.

von Elm, E., Schreiber, G. & Haupt, C. (2019). Methodische Anleitung für Scoping Reviews (JBI-Methodologie). In *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*. 143. 1-7.

## Anhang A

Studie	Studiendesign	Teilnehmer	Identifizierte externe Faktoren
Balaguer et al. (2012)	Befragung von Spielern mit Fragebogen	725 männliche Nachwuchsspieler im Alter von 11 – 14 Jahren (M = 12,57; SD = 0,54)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des sozialen Umfeldes</li> </ul>
Bonavolontà et al. (2021)	Befragung von Spielern mit Fragebogen (PISQ)	80 männliche Nachwuchsspieler im Alter von 11-14 Jahren (M=12,5; SD=1,1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Verhalten der Eltern</li> <li>• Lob und Verständnis der Eltern</li> <li>• Druck der Eltern</li> </ul>
Cooper (2021)	Fragebogen zu Erhebung quantitativer und qualitativer Daten	79 englische männliche Nachwuchsspieler im Alter zwischen 10 und 18 Jahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfluss der Eltern</li> <li>• Soziales Unterstützungsumfeld</li> <li>• Gleichaltrige</li> <li>• Coaching/Trainerverhalten</li> <li>• Teamkameraden</li> </ul>
Gesbert et al. (2021)	TDEQ-Fragebogen	64 männliche Nachwuchsspieler in einer schweizerischen Nachwuchsakademie zwischen 14 – 18 Jahren (M = 16,4; SD = 1,16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehung zu Eltern, Gleichaltrigen und Geschwistern</li> <li>• Möglichkeit zur langfristigen Entwicklung</li> <li>• Wichtige soziale Akteure</li> </ul>
Gledhill et al. (2017)	Ein fußballspezifisches Review	Spieler (n = 14.869), Trainer (n = 81) und andere soziale Akteure (z.B. Lehrer, Schulsportkoordinatoren; n = 27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologische Faktoren</li> <li>• Soziale Faktoren</li> <li>• Verhalten der Eltern</li> <li>• Verhalten der Trainer</li> <li>• Gleichaltrige und Geschwister</li> <li>• Möglichkeit zur langfristigen Entwicklung</li> </ul>
Larsen et al. (2013)	Eine explorative, integrative und qualitativ orientierte Fallstudie	Männliche U17- Mannschaft (n = 22) und ihr Personal in der Profiabteilung im AGF Soccer Club in Dänemark	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokales Gebiet</li> <li>• Einstellung der Betreuer und Coaches</li> <li>• Ausbildung</li> <li>• Ausbildung auf versch. Ebenen</li> <li>• Entwicklung und Leistung des Teams</li> </ul>
Li et al. (2021)	Systematisches Review	Keine Angaben zu Teilnehmern oder Anzahl der eingeschlossenen Studien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überbegriff Milieu</li> <li>• Sportkultur und Sportpolitik</li> <li>• Sozioökonomischer Status</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geburtsort</li> <li>• Schule</li> <li>• Verhalten der Eltern</li> <li>• Trainer und Trainerteam</li> <li>• Geschwister und Freundeskreis</li> <li>• Langfristige Entwicklung</li> </ul>
Mills et al. (2012)	Interview mit offenen Fragen	Zehn erfahrene Entwicklungscoaches im englischen Nachwuchsfußball im Alter zwischen 31 und 62 Jahren (M = 47,5; SD = 10,5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung und Verhalten von Eltern</li> <li>• Freundeskreis</li> <li>• Partner/Partnerin</li> <li>• Ständiger Personalwechsel</li> <li>• Möglichkeit zur langfristigen Entwicklung</li> <li>• Coaching/Trainerverhalten</li> </ul>
Mills et al. (2014a)	Interviews mit offenen Fragen	Zehn erfahrene Entwicklungscoaches im englischen Nachwuchsfußball im Alter zwischen 31 und 62 Jahren (M = 47,5; SD = 10,5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsstrukturen</li> <li>• Psychologisches und soziales Umfeld</li> <li>• Wichtige Stakeholder-Beziehungen (Teamkameraden, Coaches und Eltern)</li> <li>• Verbindung mit den Seniorenmannschaften</li> <li>• Physische Umgebung</li> </ul>
Mills et al. (2014b)	TDE-Fragebogen	50 Nachwuchsspieler im Alter von 16-18 Jahren (M = 17,1; SD = 0,6 years); 41 Engländer und neun aus Amerika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis für den Athleten</li> <li>• Anspruchsvolles und förderliches Umfeld</li> <li>• Langfristige Entwicklung</li> </ul>
Mossman et al. (2019)	Befragung	317 englische Nachwuchsspieler im Alter von 10 – 16 Jahren (M = 12,83; SD = 1,70)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lob und Verständnis, direktives Verhalten und Druck von Eltern</li> </ul>
Pain und Harwood (2007)	Semistrukturiertes Protokoll als Interview	Trainer (n = 6); Spieler (n = 4); Sportwissenschaftliches Personal (n = 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsumfeld</li> <li>• Physische Umgebung</li> <li>• Psychologische Faktoren</li> <li>• Soziale Faktoren</li> <li>• Coaching</li> </ul>

**Tabelle A2: Überblick der gewonnenen Daten aus den eingeschlossenen Artikeln**

---

Matthias Dombrowski, Gregor Hovemann, Alexander Hodeck & Henning Bindzus

# Ist-Analyse der Merkmale der Personen im Top-Management im deutschen Profifußball

## Abstract

Dieser Beitrag thematisiert die Merkmale der Personen der höchsten Führungsebene deutscher Profifußballclubs. Hierbei werden die Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder von 36 Clubs im Zeitraum von sechs Spielzeiten (2016/17 bis 2021/22) analysiert. Wie die Untersuchung zeigt, steigt die Anzahl an Personen sukzessive an, was verdeutlicht, dass die Clubs mehr Führungspositionen schaffen. Hingegen kommt es beim durchschnittlichen Alter der Top-Manager zu keinem merklichen Anstieg, sondern vielmehr zu einer Alterskonstanz. Neben der Anzahl und dem Alter wird auch explizit auf ehemalige Fußballspieler in den Vorständen und Geschäftsführungen der Clubs geblickt, die etwas mehr als ein Viertel ausmachen und fast ausschließlich Verantwortung für das Ressort Sport tragen. Ehemalige Profispielerinnen finden sich nicht auf höchster Führungsebene, generell sind Frauen hier lediglich mit einem sehr geringen Anteil vertreten (4 von 150 Personen). Das fünfte betrachtete Merkmal bezieht sich auf die Ausbildung der Personen im Top-Management in verschiedenen Ausprägungen. Exemplarisch ist hier zu nennen, dass 73 % von ihnen ein akademisches Studium abgeschlossen haben und Master- sowie vergleichbare Hochschulabschlüsse dominieren. Mithilfe der Ergebnisse der vorliegenden Ist-Analyse können Folgeuntersuchungen durchgeführt werden, die sich beispielsweise der Verknüpfung der Merkmale der Personen im Top-Management und sportlichen sowie wirtschaftlichen Erfolgsindikatoren der Clubs widmen.

**Schlüsselwörter:** Top-Management, Profifußball, Führung, Bundesliga, Ex-Profi

## 1. Einführung und Herleitung des Forschungsinteresses

In der Profifußballindustrie gibt es eine Vielzahl von Akteuren, die Einfluss auf diesen populären Sport nehmen.<sup>1</sup> Im Blickfeld stehen dabei sowohl medial als auch im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen vorwiegend Trainer und Spieler. In der sichtbaren Endkonsequenz sind sie es, die durch ihre sportlichen Leistungen entscheidend für den Erfolg ihres Clubs sind - in sportlicher und wirtschaftlicher Hinsicht. Profifußballclubs können aufgrund ihrer Struktur, Größe und wirtschaftlichen Kraft als Fußballunternehmen bezeichnet werden, die Ziele in verschiedenen Dimensionen verfolgen und dabei in der Auswahl ihrer Führungspersonen

---

<sup>1</sup> Hösl, 2020, S. 59ff.

anspruchsvoller werden.<sup>2</sup> Neben dem kurzfristigen Erfolg auf dem Rasen haben Clubs mittel- bis langfristig orientierte, nicht-sportliche, oftmals finanzielle Ziele im Blick.<sup>3</sup> Diese Ambitionen nachhaltig zu verfolgen, die Organisation zu führen und strategisch zu entwickeln, sind originäre Aufgaben der Personen auf der höchsten operativen Führungsebene.<sup>4</sup> Gleichwohl ist das Top-Management der Fußballunternehmen in Relation zu anderen Positionen wie Trainern selten ein Schwerpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen oder auch anders gelagerter Analysen und medialer Aufbereitungen.<sup>5</sup> In anderen Zweigen der Wirtschaft findet eine wesentlich präzisere und detailliertere Betrachtung der Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder statt. Sie sind Unternehmenslenker, Entscheiderinnen und Führungskräfte. Profisportimmanente Faktoren wie das Wettbewerbsgleichgewicht, die Kooperenz und die Unsicherheit des Spielausgangs tragen dazu bei, dass das Top-Management professioneller Fußballclubs mit spezifischen Anforderungen umgehen muss.<sup>6</sup> Einige Geschäfts- und Verantwortungsbereiche unterscheiden sich hingegen kaum von denen anderer Branchen. Um als Fußballunternehmen auf und abseits des Rasens erfolgreich zu agieren, ist folglich ein professionelles Management erforderlich, das den speziellen Gegebenheiten des Profifußballs gerecht wird und die Entwicklungen nicht-profisportbezogener Themenfelder angemessen berücksichtigt. Die Vorstände und Geschäftsführungen treffen Entscheidungen von großer Tragweite, sind somit hoch relevante Akteure innerhalb des gesamten deutschen Fußballsystems.<sup>7</sup>

Im vorliegenden Beitrag wird sich einer über mehrere Spielzeiten verlaufenden Ist-Analyse von insgesamt 36 deutschen Profifußballclubs gewidmet, die sich auf Merkmale der Personen im Top-Managements fokussiert. Diese Untersuchung zielt insbesondere darauf ab, den Ist-Stand in Bezug auf die Merkmale der Personen der höchsten Führungsebene basierend auf deskriptiven Fragestellungen abzubilden, um daran anknüpfend Vergleiche zu ziehen und spezifische Charakteristika der Top-Manager herauszuarbeiten.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Seit ihren Anfängen durch DiMaggio und Powell (1983) hat sich die *Institutional Theory* zu einem dominierenden theoretischen Rahmen in der Organisations- und Managementliteratur entwickelt.<sup>8</sup> Dieser Theorie folgend entsteht bei Organisationen einer Branche ein gewisser Druck, der zu ähnlichen Strukturen aller Organisationen führt.<sup>9</sup> Wie O'Brien und Slack (2003) feststellen, bietet der Sportsektor ein geeignetes Umfeld, um die institutionelle Dynamik, die dem organisatorischen Wandel zugrunde liegt, durch die Linse des institutionellen Isomorphismus zu

<sup>2</sup> Morrow & Howieson, 2014; Kelly, 2008; Hoppe, 2009

<sup>3</sup> Deloitte, 2023; Rohde & Breuer, 2016; Di Simone & Zanardi, 2020

<sup>4</sup> Gammelsætter & Senau, 2011; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2021

<sup>5</sup> Breuer & Schleicher, 2016

<sup>6</sup> Maennig & Feddersen, 2004

<sup>7</sup> Hasel, 2019; Zülch, Palme & Kirsch, 2022

<sup>8</sup> Di Maggio & Powell, 1983; Greenwood & Meyer, 2008; Pureza & Lee, 2020

<sup>9</sup> Meyer & Rowan, 1977; McLeod, 2020

untersuchen.<sup>10</sup> In der Fußballindustrie haben Díez-Martín et al. (2017) die institutionelle Linse angewandt, um die Legitimationsstrategien zu untersuchen, die auf der Institutionalisierung der großen Fußballvereine der höchsten spanischen Spielklasse beruhen.<sup>11</sup> Weitere einschlägige Studien sind Paramio-Salcines und Kitchin (2013) sowie McCullough et al. (2016).<sup>12</sup> Daddi et al. (2020) zeigen, dass sich gerade der Bereich Nachhaltigkeit zur Anwendung der *Institutional Theory* im Sport eignet.<sup>13</sup>

In Verbindung mit der Institutionentheorie kann die Professionalisierung im Sportmanagement beleuchtet werden, die Stichweh (1996) als Zeichen der gesellschaftlichen Differenzierung einordnet. Unter Professionalisierung wird auch die „Verberuflichung“ und Aneignung des Sports an die Gesetzmäßigkeiten und Anforderungen von Beruf und Markt verstanden.<sup>14</sup> Dowling et al. (2014) bezeichnen Professionalisierung im Sport als einen Prozess, in dem einzelne Sportorganisationen wie auch gesamte Sportsysteme von einer ehrenamtlichen, „freiwilligen“ Führung zu unternehmensähnlichen Institutionen transformiert werden.<sup>15</sup> Wie Nagel et al. (2015) darlegen, kann der Drang oder Druck zur Professionalisierung eine Antwort auf verschiedene Entwicklungen in unterschiedlichen Sportmärkten sein, die vom Sportsystem selbst oder Branchenakteuren ausgelöst wird.<sup>16</sup> Professionelle Fußballclubs unterliegen demzufolge gewissen Dynamiken und sind inzwischen komplexe Unternehmen, die neben der originären, sportbezogenen auch stets eine wirtschaftliche Dimension beinhalten.<sup>17</sup> Die Professionalisierung im Sportmanagement lässt sich gemäß Dowling et al. (2014) in unterschiedliche Formen klassifizieren.<sup>18</sup> Es wird beleuchtet, inwiefern sich die Strukturen von Sportorganisationen durch die Professionalisierung und dem damit einhergehenden Eintreten von Spezialisten für Managementpositionen verändern. Zudem gehen sie darauf ein, in welchem Maß sich die Professionalisierung auf das Festlegen von Richtlinien in den Sportinstitutionen auswirkt. Gammelsætter und Senau (2011) bezeichnen die Fußballbranche als organisationales Feld, in dem vielfältige Akteure einen sozialen und institutionellen Kontext mit eigenen Mechanismen und Logiken bilden.<sup>19</sup>

### 3. Forschungsstand und Ableitung deskriptiver Fragestellungen

Verschiedene personenbezogene Merkmale bieten sich an, im Kontext des Top-Managements genauer untersucht zu werden. Insbesondere in Bezug auf die Merkmale Anzahl, Alter und Bildungsniveau ist die Studienlage als umfassend einzustufen. Dies gilt vor allem für die Betrachtung der Vorstände und Geschäftsführungen

<sup>10</sup> O'Brien & Slack, 2003

<sup>11</sup> Díez-Martín, Blanco-González, Díaz-Iglesias & Prado-Román, 2017

<sup>12</sup> Paramio-Salcines & Kitchin, 2013; McCullough, Pfahl & Nguyen, 2016

<sup>13</sup> Daddi, Todaro, Iraldo, & Frey, 2020

<sup>14</sup> Stichweh, 1996; Heinemann, 1995; Thiel, Meier & Cachay, 2006

<sup>15</sup> Dowling, Edwards & Washington, 2014; Shilbury & Ferkins, 2011

<sup>16</sup> Nagel, Schlesinger, Bayle & Giauque, 2015

<sup>17</sup> Morrow & Howieson, 2014; Kelly, 2008

<sup>18</sup> Dowling et al., 2014

<sup>19</sup> Gammelsætter & Senau, 2011

sportfremder Branchen.<sup>20</sup> Auch die Geschlechterdiversität im Top-Management ist regelmäßig Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.<sup>21</sup> Ehemalige Profifußballer in der höchsten Führungsebene von Clubs stehen im Gegensatz zu Ex-Profis auf der Trainerposition selten im Blickfeld. Gleichwohl haben diese aufgrund ihrer Karriere und damit zumeist einhergehenden medialen Präsenz eine hohe Praxisrelevanz.<sup>22</sup>

### 3.1. Betrachtung der Anzahl an Personen im Top-Management

Die Anzahl an Personen im Top-Management und deren Entwicklung über die Zeit wird im Kontext von Wirtschaftsunternehmen unterschiedlicher Größe seit Jahren evaluiert und verglichen.<sup>23</sup> DAX-Unternehmen, die sich in einem Modernisierungsprozess befinden, um Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern, schaffen neue Vorstandsprofile, um sich Herausforderungen mit Spezialisierungen stellen zu können.<sup>24</sup> Damit agieren sie ganz im Sinne der *Institutional Theory*.<sup>25</sup> Obwohl die Forschung das Charakteristikum der Personenanzahl hinsichtlich der Unternehmensentwicklung und Professionalisierung als relevant einordnet, sind Erhebungen bei Fußballunternehmen bei weitem nicht in gleichem Maße ausgeprägt, obwohl Clubs auf höchster Führungsebene das branchenspezifische Ressort Sport mit einer Position abbilden.<sup>26</sup> Aktuelle Daten zur Anzahl der Personen für internationale Top-Ligen aus England, Spanien und Italien bilden nicht die Entwicklung über die Zeit sowie die inhaltlichen Verantwortungsbereiche ab. Der Mittelwert liegt in den genannten Spielklassen zwischen 5,4 und 8,9 sowie bei SDAX-Unternehmen bei 3,83 und bei DAX-Unternehmen bei 5 bis 6, abhängig vom Messzeitpunkt.<sup>27</sup>

*Frage 1: Wie viele Personen sind durchschnittlich im Vorstand bzw. der Geschäftsführung deutscher Profifußballclubs vertreten und inwiefern unterscheiden sich die Werte von Clubs ausländischer Ligen sowie Unternehmen vergleichbarer Größe anderer Branchen?*

### 3.2. Betrachtung des Alters der Personen im Top-Management

Das Merkmal Alter in Führungsebenen von Unternehmen wird in Studien regelmäßig betrachtet. Das Durchschnittsalter der Vorstandsmitglieder aller DAX-Unternehmen hat im Jahr 2022 bei insgesamt 53,4 Jahren gelegen, wobei weibliche Führungskräfte mit 52 Jahren etwas unter dem Gesamtschnitt gelegen.<sup>28</sup> Der für den DAX-ermittelte Wert findet sich auch beim Wert für die mehr als 100 HDAX-Unternehmen (DAX, MDAX, SDAX) wieder, der im Jahr 2022 etwas mehr als 53 Jahre

<sup>20</sup> u. a. Hanns-Terrill, 2021; Hansen, 2022; Packheiser & Hovemann, 2013; Dunkel et al., 2018

<sup>21</sup> u. a. Wicker et al., 2022; Sveinson et al., 2022; Díez-Martin et al., 2017

<sup>22</sup> u. a. Bencker, Böhle & Schwethelm, 2018; Brüggemann, 2022

<sup>23</sup> EY, 2022; Hansen, 2022

<sup>24</sup> Hanns-Terrill, 2021

<sup>25</sup> DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977

<sup>26</sup> Rentmeister & Elbe, 2013

<sup>27</sup> CIES Sports Intelligence, 2023a-d; EY, 2022; Hansen, 2022

<sup>28</sup> Hansen, 2022; EY, 2022

betragen hat.<sup>29</sup> Eine umfassende Analyse von mehr als 5.000 Unternehmen des Diligent Institutes (2021) hat gezeigt, dass sich das durchschnittliche Alter eines Vorstandsmitglieds zwischen 2019 und 2021 von 58,9 auf 59,6 Jahre verändert hat.<sup>30</sup> Breuer und Feiler (2020) setzen sich in ihrer Untersuchung mit unterschiedlichen Merkmalen von Vorstandsmitgliedern deutscher Sportvereine auseinander. Sie konnten zeigen, dass ein Vorstandsmitglied im Jahr 2018 im Mittel 53 Jahre alt gewesen ist.<sup>31</sup> Daten mit Bezug zum Alter von Führungskräften der höchsten Managementebene im Profifußball sind nur geringfügig verbreitet. Für die zwei höchsten englischen Spielklassen, Premier League und EFL Championship, haben aktuelle Untersuchungen ein mittleres clubübergreifendes Alter von 56,3 respektive 54,5 Jahren ergeben.<sup>32</sup> Verschiedene Studien zeigen eine steigende Komplexität des Managements professioneller Fußballclubs, auch ausgelöst durch die zunehmende Relevanz neuer Geschäftsfelder wie Internationalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie die höhere Ausdifferenzierung bereits bestehender Unternehmensabteilungen wie Kommunikation und Sponsoring.<sup>33</sup>

*Frage 2: Welches Alter haben die Top-Manager der Clubs und sind Tendenzen bezüglich einer Reduzierung oder Erhöhung des saison- und clubübergreifenden durchschnittlichen Alters zu erkennen?*

### **3.3. Repräsentanz ehemaliger Profifußballer im Top-Management**

Die Studienlage zu ehemaligen professionellen Fußballspielern in Managementpositionen der höchsten hauptamtlichen Führungsebene ist wenig ergiebig. Vereinzelt gibt es Statistiken, die den Anteil an Ex-Profis im Top-Management von Fußballunternehmen in internationalen Ligen aufzeigen. In den Vorständen der Clubs der englischen Premier League sind 5 % der Positionen mit ehemaligen Profispielern besetzt, in der italienischen Serie A sind es 3 %.<sup>34</sup> Ob die Ex-Profis während ihrer Spielerkarriere für den entsprechenden Club gespielt haben, geht aus den betrachteten Untersuchungen nicht hervor, ebenso wenig wie die konkreten Verantwortungsbereiche auf höchster Führungsebene. Auf die Rolle ehemaliger Profis in verantwortlichen Managementpositionen von professionellen Fußballclubs wird eher in Publikationen mit starkem Praxisbezug eingegangen. Hoppe (2009) stellt beispielsweise heraus, dass den Aufsichtsgremien der Clubs einzig sportliche Errungenschaften während der Spielerkarriere nur noch in wenigen Fällen als Qualifikation für eine Top-Führungsposition ausreichen.<sup>35</sup> Vorwiegend füllen ehemalige Profifußballer auf höchster Ebene die Position des Geschäftsführers oder Vorstands Sport, auf zweithöchster Stufe die des Sportdirektors aus, dabei wird mit ihnen häufig eine hohe Identifikation mit dem Club verbunden.<sup>36</sup> Bencker et al. (2018) verweisen darauf, dass sich ehemalige Profisportler häufig durch ein

<sup>29</sup> DSW, 2023

<sup>30</sup> Diligent Institute, 2021

<sup>31</sup> Breuer & Feiler, 2020

<sup>32</sup> CIES Sports Intelligence, 2023e; CIES Sports Intelligence, 2023f

<sup>33</sup> u. a. Van Overloop, 2015; Hasel, 2019; Zülch et al., 2022

<sup>34</sup> CIES Sports Intelligence, 2023g; CIES Sports Intelligence, 2023h

<sup>35</sup> Hoppe, 2009

<sup>36</sup> Brüggemann, 2022

ausgeprägtes Netzwerk in der Branche und eine Vielzahl an Soft Skills auszeichnen, sich somit für Führungspositionen empfehlen.<sup>37</sup>

*Frage 3: Wie hoch ist der Anteil ehemaliger professioneller Fußballspieler im Top-Management und inwiefern spielt die vorherige Zugehörigkeit als Spieler eine Rolle für eine Karriere auf höchster Ebene im entsprechenden Club?*

### **3.4. Verteilung der Geschlechter im Top-Management**

Neuere Studien zeigen, dass eine diverse Verteilung von Geschlechtern in Führungsgremien den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen sichert. So zeigten etwa Wu et al. (2022), dass eine geschlechtsspezifische Vielfalt in der Unternehmensleitung die Fähigkeit zur Innovation verbessert und somit auch die Leistung des Unternehmens, insbesondere in einem dynamischen Umfeld. Ähnliche Ergebnisse finden sich auch für den Sport.<sup>38</sup> Wicker et al. (2020) konnten beispielsweise zeigen, dass die geschlechtsspezifische Diversität im Vorstand die Probleme im Bereich der Humanressourcen und der Finanzen deutlich verringert. Die Probleme im Bereich der Humanressourcen sind sogar am geringsten in Clubs mit einem übermäßig ausgewogenen Vorstand ( $\geq 60\%$  Frauen).<sup>39</sup> Dennoch sieht die Realität bezogen auf die Anzahl der Frauen im Vorstand gänzlich anders aus. Auch wenn die Fortschritte in der Sportbranche sichtbarer geworden sind, gibt es immer noch eine erhebliche Ungleichheit zwischen den Geschlechtern.<sup>40</sup> Deshalb wird ähnlich wie in anderen Branchen die Forderung nach Frauenquoten lauter. Valiente (2022) untersuchte die Einführung einer Frauenquote im spanischen Sport. Dabei konnte gezeigt werden, dass wirtschaftliche Sanktionen bei Nichteinhaltung die Quote wirksam machen. Die Quote hatte den Effekt, dass die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern innerhalb der Verbände sichtbar wurde. Die Untersuchung kam zu dem Schluss, dass Geschlechterquoten über die zahlenmäßige Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte hinaus erhebliche Auswirkungen auf das Sportmanagement haben.<sup>41</sup> In DAX-Unternehmen ist ein leichter Zuwachs beim Anteil an Frauen im Vorstand zu verzeichnen, wie aktuelle Studien zeigen.<sup>42</sup> Bei der Besetzung von Führungspositionen spielen im Profifußball Netzwerke und persönliche Verbindungen eine relevante Rolle.<sup>43</sup>

*Frage 4: Wie viele Frauen sind unter den Führungspersonen in den Vorständen und Geschäftsführungen der Clubs vertreten und wie stellt sich der Anteil im Vergleich mit Unternehmen vergleichbarer Größe anderer Branchen dar?*

<sup>37</sup> Bencker, Böhle & Schwethelm, 2018

<sup>38</sup> Wu, Richard, Triana & Zhang, 2022

<sup>39</sup> Wicker, Feiler & Breuer, 2022

<sup>40</sup> Sveinson et al., 2022

<sup>41</sup> Valiente, 2022

<sup>42</sup> u. a. Ankersen, Berg, Ehrhardt, Schibel & von Strünck, 2022; EY, 2023

<sup>43</sup> u. a. Wicker et al., 2022; Sveinson et al., 2022; Bencker et al., 2018

### 3.5. Betrachtung des Bildungsniveaus im Sportmanagement

Grundsätzlich wird der Arbeitsmarkt Sportmanagement immer noch als junger, offener und deregulierter Arbeitsmarkt bezeichnet, zu dem ein grundsätzlich leichter Zugang möglich ist.<sup>44</sup> Es existiert eine Vielzahl an Studien, die der Frage der Qualifikation von Sportmanagern bezogen auf deren Kompetenzen nachgehen.<sup>45</sup> Diese befassen sich aber eher grundsätzlich mit Personen im Sportmanagement und fokussieren sich nicht ausschließlich auf Führungsgremien im Profisport. Dennoch sollten Erkenntnisse aus den Studien grundsätzlich übertragbar sein. Es wird deutlich, dass neben fachlichen Kompetenzen, die auch sportorientiertes Wissen als Handlungsvoraussetzung einschließen, überfachliche und allgemeine Kompetenzen im Bereich der Kommunikation und Führung sowie Soft Skills wichtig sind.<sup>46</sup> Dunkel et al. (2018) konnten bezogen auf die Analyse deutschsprachiger Studiengänge im Sportmanagement zeigen, dass sich Bachelor- und Masterstudienangebote hinsichtlich der Inhalte und Kompetenzen nur unwesentlich unterscheiden. Ob aus Sicht der Arbeitgeber eine Differenzierung zwischen den einzelnen Qualifikationsstufen gemacht wird, bleibt offen.<sup>47</sup>

*Frage 5: Wie hoch ist der Anteil an Top-Managern, die eine sportspezifische Ausbildung und/oder ein akademisches Studium absolviert haben und wie lässt sich das Bildungsniveau der Geschäftsführungs- und Vorstandsmitglieder grundsätzlich einordnen?*

## 4. Methodische Vorgehensweise

Um unterschiedliche Merkmale der Personen im Top-Management deutscher Profifußballclubs zu erheben, ist eine Ist-Analyse des Führungspersonals in den Vorständen und Geschäftsführungen von insgesamt 36 Clubs durchgeführt worden. Alle Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder der Clubs, die zwischen 2016/2017 und 2021/2022 mindestens drei Spielzeiten in der Bundesliga und/oder 2. Bundesliga gespielt haben, sind Teil der Stichprobe gewesen. Die sekundärempirische Dokumentenanalyse hat sich auf die Personen der höchsten Führungsebene des jeweiligen Fußballunternehmens bezogen: Hier sind ausgegliederte Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH, AG) und eingetragene Vereine (e. V.) einschlägig gewesen. Es sind folglich Vorstände und Geschäftsführungen untersucht worden, keine Aufsichts-, Verwaltungs- oder Beiräte. Die der Analyse zugrunde liegenden Quellen sind allesamt öffentlich zugänglich und frei abrufbar. Die Daten entspringen den offiziellen Websites der Clubs, Geschäftsberichten, Pressemitteilungen, Transfermarkt.de, Social-Media-Profilen der Führungspersonen in Business-Netzwerken, offiziellen DFL-Publikationen und dem Bundesanzeiger. Es sind personelle und strukturelle Merkmale untersucht worden. Als strukturelle Merkmale sind hier die Anzahl an Personen und die Existenz eines Vorsitzenden/Sprechers des Vorstands bzw. der Geschäftsführung zu nennen. Das Geschlecht, das

<sup>44</sup> Dowling et al., 2014; Schütte, 2016

<sup>45</sup> u. a. Horch & Schütte, 2003; Packheiser & Hovemann, 2013; Dowling et al., 2014; Apitzsch, 2016

<sup>46</sup> Parks, Quarteman & Thibault, 2011; Schütte, 2016

<sup>47</sup> Dunkel, Wohlfart & Wendeborn, 2018

Alter, das Bildungsniveau und eine Karriere als Profifußballer haben als personelle Merkmale Berücksichtigung gefunden. Abhängig vom jeweiligen untersuchten Merkmal sind absolute Häufigkeiten, Rankings, prozentuale Anteile und Mittelwerte gebildet worden, um das Datenmaterial auszuwerten.

## 5. Darstellung der Ergebnisse

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zu den untersuchten Merkmalen der Personen im Top-Management zunächst in tabellarischer Form dargestellt. Die Ergebnisse beziehen sich allesamt auf den betrachteten Zeitraum von der Saison 2016/2017 bis inklusive der Spielzeit 2021/2022.

<b>Anzahl und Vorsitz</b>	Mittelwert <sup>48</sup> : 2,27	Mittelwert bei Clubs mit mindestens einem Ex-Profi: 2,4	Veränderung: Anstieg von 2,01 auf 2,49 (+ 23,8 %)	Median: 2	16/36 mit Vorsitzendem bzw. Sprecher (44 %)
<b>Alter</b>	Mittelwert <sup>49</sup> : 49,0 Jahre	Veränderung: Anstieg von 49,0 auf 50,1 Jahre	Anstieg bei 19, Reduzierung bei 13, keine Veränderung bei einem Club <sup>50</sup>	Gesunkenes Durchschnittsalter <sup>51</sup> : Substitution mit gleichaltrigen (2), jüngeren Personen (5), Erweiterung (6)	Niedrigstes Durchschnittsalter <sup>52</sup> : RB Leipzig (41,6), Jahn Regensburg (39,5); höchstes: Bayer 04 Leverkusen (59,2), Hannover 96 (62,4)
<b>Ex-Profi</b>	40/150 Personen (26,7 %)	34/40 (85 %) für Ressort Sport zuständig	28/36 Clubs (78 %) mit mindestens einem Ex-Profi	19/40 (47,5 %) mit vorheriger Spielerkarriere beim betreffenden Club	Akademisches Studium bei 30 %, 60 % mit Ausbildung, 17,5 % ohne Studium oder Ausbildung <sup>53</sup>
<b>Geschlecht</b>	4/150 Personen Frauen (2,7 %)	2,4 % Frauen bezogen auf die gesamten ermittelten Positionen (167)	Keine Frau für das Ressort Sport verantwortlich	Keine ehemalige Profifußballerin im Top-Management	Keine Tendenz zur Steigerung des Frauenanteils auf höchster Ebene erkennbar
<b>Bildungsniveau</b>	72,9 % mit Studium	Wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge dominierend (55 %)	63 % mit Diplom-/Masterabschluss oder Staatsexamen	18,7 % mit Studium im Feld des Sports	17,3 % mit anderer formaler Qualifikation im Sportbereich

**Tabelle 1: Ergebnisse zu den untersuchten Merkmalen (eigene Darstellung)**

Unter den 36 untersuchten Clubs lässt sich eine unterschiedliche Anzahl an Personen auf höchster Führungsebene feststellen. Insgesamt hat es 150 Personen gegeben, die bei einem Club im Top-Management tätig gewesen sind, von denen 15 für zwei und eine für drei Clubs in verantwortlicher Position gearbeitet hat. Das hat insgesamt 167 besetzten Positionen entsprochen. Als Beispiele für Clubs ohne Ex-Profi sind Borussia Dortmund und der 1. FC Heidenheim zu nennen, u. a. der FC Bayern München und der 1. FC Köln sind mit der Maximalanzahl von drei vertreten. Nach dem Ausscheiden ehemaliger Profispieler aus dem Top-Management ist ihre Position 23-mal nachbesetzt worden. In ca. 70 % der Fälle (16) ist die Wahl erneut

<sup>48</sup> Club- und saisonübergreifend

<sup>49</sup> Club- und saisonübergreifend

<sup>50</sup> Für drei der 36 Clubs konnten keine vollständigen Altersangaben ermittelt werden

<sup>51</sup> Bei 13 Clubs ist das Durchschnittsalter im betrachteten Zeitraum gesunken

<sup>52</sup> Saisonübergreifend

<sup>53</sup> Ausbildung umfasst Berufsausbildung, Weiterbildung mit Sportbezug, UEFA-Pro-Lizenz

auf einen Ex-Profi gefallen, in etwa 30 % hat eine Person ohne Erfahrung als aktiver Profispieler die Position eingenommen.

## 6. Diskussion

### 6.1. Interpretation der ermittelten Ergebnisse

#### 6.1.1. Anzahl der Personen auf höchster Führungsebene der Clubs

Obwohl das Ressort Sport bei fast allen Clubs im Top-Management mit einer Position abgedeckt wird, implizieren der ermittelte Modalwert und Median von zwei, dass vielfach das Verständnis von zwei Verantwortlichen auf oberster Managementebene Bestand hat – einer für das Ressort Sport und einer für die kaufmännischen Unternehmensbereiche zuständigen Person. Der Durchschnitt von 2,27 Personen saison- und clubübergreifend indiziert, dass eher auf weniger Entscheider in der ersten Ebene gesetzt wird. Gleichzeitig lässt die unveränderte Anzahl bei 28 % der Clubs vermuten, dass die Ressorts auf Top-Managementebene aus Sicht einiger Clubs adäquat verantwortet werden können.

Gleichwohl lässt der Anstieg der Personen auf höchster Führungsebene von 2,01 auf 2,49 im Mittel darauf schließen, dass im Top-Management ein höherer Grad an Professionalisierung und Spezialisierung angestrebt wird und der *Institutional Theory* folgend der Druck durch veränderte Rahmenbedingungen eine strukturelle Anpassung der Organisationen in der Branche verstärkt. Die erweiterten Geschäfts- und Handlungsfelder, wie beispielsweise die Internationalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, sollen auch auf höchstem Managementlevel qualitativ und quantitativ abgebildet werden.<sup>54</sup> Ebenso sind stärker ausgeprägte Spezifizierungen in bestehenden Unternehmensbereichen wie Fankultur, Kommunikation und Vermarktung adäquat zu berücksichtigen, um insbesondere auf die gestiegene Anspruchshaltung unterschiedlicher Stakeholder einzugehen.<sup>55</sup> Eine höhere Differenzierung im Bereich Sport durch mehrere Positionen in der höchsten Führungsebene findet in der Regel nicht statt.

Beim Vergleich deutscher Clubs mit anderen internationalen Top-Ligen wird deutlich, dass die Anzahl beispielsweise in der Serie A (Mittelwert: 5,45; Modalwert: 4) sowie in der Premier League (5,95 und 4) oder auch in der La Liga (Mittelwert: 8,9) deutlich höher liegt.<sup>56</sup> Auch in der EFL Championship liegt der Mittelwert bei 4,5 und der Modalwert mit 3 höher als in Deutschland, allerdings niedriger als in der Premier League.<sup>57</sup> Einschränkend sollte festgehalten werden, dass aufgrund der unterschiedlichen Führungs- und Gremienstrukturen in den verschiedenen Ligen bzw. Clubs keine komplette Vergleichbarkeit herzustellen ist. Die Unterschiede könnten zum einen damit zusammenhängen, dass in anderen europäischen Ligen Themenfelder wie beispielsweise Internationalisierung und mediale Kommerzialisierung früher und konsequenter als in Deutschland angegangen wurden, zum anderen aber auch in der Tatsache begründet sein, dass über Investoreneinstiege ein

<sup>54</sup> Rentmeister & Elbe, 2013; Suciu-Sibianu, 2004

<sup>55</sup> Tham, 2008; Rentmeister & Elbe, 2013

<sup>56</sup> CIES Sports Intelligence, 2023a-c

<sup>57</sup> CIES Sports Intelligence, 2023d

höheres Maß an professionellen Unternehmensstrukturen implementiert wurde.<sup>58</sup> Damit geht nicht unausweichlich sportlicher und unternehmerischer Erfolg einher, die Professionalisierung durch Spezialisierung und Kompetenzerweiterung liegt allerdings grundsätzlich vor, respektive wird sie mit Vorgängen dieser Art forciert. So haben unter anderem Globalisierung und Digitalisierung bereits deutlich früher in anderen Branchen Potenziale geschaffen, als es die Fußballclubs erkannt haben.<sup>59</sup> Auch im Vergleich zu deutschen Wirtschaftsunternehmen ist die Anzahl der Personen im Top-Management geringer, wobei die Vergleichbarkeit von Profifußballclubs und anderen Branchen nicht uneingeschränkt gegeben ist. Die Vorstände von Unternehmen im DAX 40 hatten im Januar 2022 durchschnittlich sechs Mitglieder bzw. bis Ende April reduzierte sich die Anzahl auf durchschnittlich fünf Mitglieder. Auch im Vergleich zu den 50 MDAX-Unternehmen (3,78 im Schnitt), sowie den 70 SDAX-Unternehmen (3,83) lagen die deutschen Fußballclubs 2022 um deutlich mehr als eine Person unterhalb des Mittelwerts.<sup>60</sup> Im Vergleich zwischen Fußballclubs und Unternehmen anderer Sektoren gehen die Differenzen in der Anzahl der Personen in der ersten Managementebene damit einher, dass es in anderen Branchen Ressorts wie Personal, Beschaffung, Produktion, Logistik und weitere gibt, die in Fußballclubs nicht als singuläre Vorstands- bzw. Geschäftsführungspositionen installiert sind bzw. den Themen eine entsprechende Relevanz zugewiesen wird.<sup>61</sup> Demgegenüber steht die eine, zumeist explizit für den Bereich Sport bestimmte Position.

### **6.1.2. Alter der Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder**

Das club- und saisonübergreifende Durchschnittsalter der Personen im Top-Management ist recht konstant. Die verhältnismäßig unwesentliche Erhöhung des durchschnittlichen Alters von 49,0 auf 50,1 Jahre innerhalb eines Zeitraums von sechs Spielzeiten weist zunächst eindeutig darauf hin, dass es personelle Veränderungen im Top-Management gegeben haben muss, die unmittelbar mit dem Alter der betroffenen Personen verbunden waren. Es lässt sich folgern, dass bei den Clubs, die ein gesunkenes Durchschnittsalter aufweisen, überwiegend Substitutionen durch jüngere Personen stattgefunden haben. Ergänzend kann festgehalten werden, dass die Kontinuität des Alters im Mittel auch auf die mengenmäßige Erweiterung der höchsten Führungsebene, die maximal dem zuvor bestehenden Durchschnittsalter entsprochen hat, zurückzuführen ist. In Anbetracht der Tatsache, dass bei 58 % der Clubs eine Steigerung des durchschnittlichen Alters beobachtet werden konnte, lässt sich nicht folgern, dass die deutsche Profifußballindustrie insgesamt auf dem höchsten Managementlevel eine bewusste Verjüngung anstrebt. Vielmehr zeigt sich, dass es hinsichtlich der Alterskomponente kein uniformes Agieren von Clubseite gibt. In Bezug auf bisher durchgeführte Studien im Kontext des Alters der Führungspersonen in anderen Ligen fällt auf, dass die Datenlage einerseits recht undifferenziert ist und andererseits aufgrund der Organisationsstrukturen kein adäquater Eins-zu-Eins-Vergleich vorgenommen werden kann.

<sup>58</sup> Eydt & Heun, 2016; Richelieu, Lopez & Desbordes, 2008

<sup>59</sup> Adamson, Jones & Tapp, 2006; Diel, Ifland, Wytopyl & Buck, 2021; Brüggemann, 2022, S. 37ff.

<sup>60</sup> EY, 2022; Hansen, 2022

<sup>61</sup> Brüggemann, 2022, S. 146ff.

Gleichwohl lässt sich festhalten, dass die Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga mit einem saison- und clubübergreifenden Altersdurchschnitt von 49 Jahren ein jüngeres Top-Management haben als in den zwei höchsten englischen Spielklassen.<sup>62</sup> Das höhere Alter der dortigen Gremien ist womöglich darauf zurückzuführen, dass die Personen eine etwas abweichende Rolle einnehmen und häufig weniger operativ tätig sind, sondern vielmehr beaufsichtigend und kontrollierend wirken. Denkbar ist auch, dass überwiegend nicht-sportliche Geschäftsfelder wie Internationalisierung und Digitalisierung von einem Großteil der englischen Clubs frühzeitiger auf höchster Ebene abgebildet worden sind, sodass der Bedarf der Besetzung entsprechender Positionen mit jüngeren Personen merklich geringer ist als im deutschen Profifußball.<sup>63</sup> Betrachtet man das clubübergreifende durchschnittliche Alter der höchsten Managementebene von 50,1 Jahren in der letzten Saison der Untersuchung (2021/2022), lässt sich festhalten, dass die DAX-Vorstandsmitglieder 2022 im Mittel mit 53,4 Jahren etwas mehr als drei Jahre älter gewesen sind.<sup>64</sup> Daran ist abzulesen, dass die Altersstruktur des Top-Managements von Unternehmen verschiedener Wirtschaftsbranchen und von Fußballunternehmen grundsätzlich Parallelen aufweist. Ein Blick auf börsennotierte Unternehmen verschiedener Länder zeigt auf, dass hier eine höhere Differenz hinsichtlich des durchschnittlichen Alters vorliegt. 9,5 Jahre liegen zwischen den Werten für die Clubs in der Saison 2021/2022 (50,1 Jahre) und den mehr als 5.000 untersuchten Unternehmen (59,6 Jahre).<sup>65</sup> Aufgrund der Heterogenität der Industrien ist es schwer einzuordnen, worin konkret die merkliche Altersdifferenz begründet liegt. Gleichwohl ist anzumerken, dass die deutschen Fußballclubs genau wie die DAX-Unternehmen tendenziell jüngere Personen im Top-Management angestellt haben als internationale Vergleichsgruppen.

### **6.1.3. Ehemalige Profifußballer im Top-Management der Clubs**

Wie zuvor bereits adressiert, haben ehemalige Profispieler häufig eine starke Verbundenheit mit dem Club, für den sie gespielt haben, woraus ein gewisses Verständnis für die Strukturen, Kultur, Werte sowie die internen und externen Erwartungen an die Organisation erwächst. Ex-Profis verfügen offensichtlich besonders dann über die Möglichkeit des Aufstiegs ins Top-Management eines Clubs, wenn sie zuvor für selbigen als Spieler aktiv waren, worauf ein Anteil von 47,5 % (19 von 40) mit einem entsprechenden Karriereweg hinweisen. Auch wenn ein unmittelbarer Vergleich zu einem internen Aufstieg in Unternehmen anderer Branchen nicht passgenau gezogen werden kann, lässt sich daraus schließen, dass zahlreiche Clubs ehemalige Spieler für Positionen in der höchsten Führungsebene berücksichtigen. Der Weg ins Management, sogar auf höchster Verantwortungsebene, ist realistisch, wie die ermittelten Daten dokumentieren. Gleichwohl ist die Anzahl an

---

<sup>62</sup> CIES Sports Intelligence, 2023c; CIES Sports Intelligence, 2023d

<sup>63</sup> Van Overloop, 2015, S. 6f.

<sup>64</sup> Hansen, 2022; EY, 2022

<sup>65</sup> Diligent Institute, 2021

Profispielern, die später als Vorstand oder Geschäftsführer eines Clubs arbeiten, im Verhältnis zur gesamten Zahl an Spielern gering.

Mit 40 von 150 Personen (26,7 %) liegt die Repräsentanz von ehemaligen Profispielern im Top-Management deutscher Clubs wesentlich höher als in Clubs der Premier League (5 %) und der Serie A (3 %). Eine Ursache dafür könnte die höhere Anzahl an Positionen in der höchsten Führungsebene der Clubs dieser zwei europäischen Top-Ligen sein.<sup>66</sup> Ein weiterer möglicher Grund könnte, insbesondere im Vergleich mit der Premier League, darin bestehen, dass es die Rolle des für das Ressort Sport Verantwortlichen seltener gibt als in den Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga.<sup>67</sup> In England hat der Cheftrainer, dort als „Manager“ bezeichnet, eine prominenterer Funktion, gerade im Hinblick auf das Kader- und Transfermanagement, was seine Einflussmöglichkeiten merklich erhöht.<sup>68</sup> Daher ist die Position des Sportverantwortlichen auf höchster Führungsebene zumeist wesentlich weniger öffentlich präsent und wirkungsstark als im deutschen Profifußball.

Indes sollte diese Erkenntnis nicht implizieren, dass ehemalige Fußballspieler ihre Befähigung für die Ausübung einer derartigen Tätigkeit einzig aus ihrer Eigenschaft als Ex-Profi ableiten. Dies lässt sich lediglich für 7 der 40 ehemaligen Profispielern (17,5 %) in diese Richtung deuten, da sie weder ein Studium noch eine berufliche Ausbildung bzw. Weiterbildung mit Sportbezug absolviert haben. Dass sich 33 der 40 Ex-Profis (82,5 %) für ein akademisches Studium, eine Berufsausbildung und/oder eine Aus- bzw. Weiterbildung im Sport entschieden haben, legt die Interpretation nahe, dass ein über den aktiven Fußballsport hinausgehendes inhaltliches, theoretisches Fundament für eine Top-Position im Fußballmanagement zielführende Wirkung hat und sich die Ex-Profis dessen bewusst sind.<sup>69</sup>

Bezüglich der Verteilung der ehemaligen Profis auf die verschiedenen Clubs ist kein bestimmtes Muster zu erkennen. So sind beispielsweise beim FC Bayern München drei Ex-Profis im betrachteten Zeitraum in der höchsten Führungsebene aktiv gewesen. Beim großen Rivalen Borussia Dortmund hat keine Person mit dieser Eigenschaft eine Rolle in der Geschäftsführung ausgeübt. Zwischen der Ligazugehörigkeit und der Anzahl an Ex-Profis im Top-Management ist kein Zusammenhang gegeben, was darauf schließen lässt, dass es für ehemalige Spieler nicht einfacher ist, bei einem Zweitligisten ins Top-Management einzusteigen als in der Bundesliga. Zuvor für den betreffenden Club gespielt zu haben, gepaart mit einer akademischen oder beruflichen Ausbildung, scheint folglich eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit zu haben, als sich auf die Ligazugehörigkeit zu fokussieren.

---

<sup>66</sup> CIES, 2023e; CIES, 2023f

<sup>67</sup> Morrow & Howieson, 2014

<sup>68</sup> Kelly, 2008

<sup>69</sup> Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer, 2003

#### **6.1.4. Geschlechterdiversität auf höchster Managementebene der Clubs**

Die überaus geringe Anzahl von weiblichen Führungspersonen im deutschen Profifußball ist nicht überraschend, aber dennoch in der Klarheit erstaunlich.<sup>70</sup> Der Anteil an Frauen im Top-Management der untersuchten Clubs ist wesentlich geringer als in Unternehmen anderer Branchen, was 4 von 150 Personen eindrücklich belegen. Folgt man Erkenntnissen anderer Studien zur Geschlechterdiversität im Sport, ist zu vermuten, dass im deutschen Profifußball im Bereich Personal und Finanzen durch einen höheren Anteil an Frauen Konflikte reduzierbar wären.<sup>71</sup> Insofern wäre die Einführung einer Quote auch im Profifußball zumindest ausführlich zu diskutieren, um Veränderungen herbeizuführen. Ohne regulatorische Eingriffe ist anhand der Erkenntnisse der durchgeführten Analyse eine Erhöhung des Frauenanteils im Top-Management deutscher Profifußballclubs eher als unrealistisch einzuschätzen.

#### **6.1.5. Bildungsniveau der Personen im Top-Management der Clubs**

Nur etwa drei von vier Führungspersonen im deutschen Profifußball haben einen akademischen Abschluss. Dies spricht dafür, dass wie bereits für das Sportmanagement allgemein auch zum Top-Management im Profifußball aufgrund der Besonderheiten des Marktes die Zugangshürden im Vergleich zu anderen Branchen als eher gering einzuschätzen sind.<sup>72</sup> Lediglich ein geringer Anteil der Führungspersonen der Clubs hat eine sportspezifische Aus- bzw. Weiterbildung als formale Qualifikation aufzuweisen. Der Anteil an Personen mit einer allgemeinen betriebswirtschaftlichen Ausbildung ist im Vergleich zu dem mit sportmanagementspezifischer Ausbildung recht hoch. Daraus ist abzuleiten, dass allgemeinen Kompetenzen eine hohe Bedeutung zugesprochen wird. Gleichwohl zeigt der punktuelle Erwerb fachspezifischer Zusatzqualifikationen aber die Bedeutung von Spezialwissen im Bereich des Profifußballs.<sup>73</sup> Während Dunkel et al. (2018) die Unterschiede zwischen Bachelor- und Masterstudiengängen eher als klein beschrieben, ist festzuhalten, dass der Anteil von Master- bzw. Diplomabsolventen unter den Personen mit Hochschulabschluss in den untersuchten Führungsgremien recht hoch ist.<sup>74</sup> Dies spricht für eine Art allgemeines Zugangskriterium, das durch eine eigene Karriere als Profifußballer ersetzt werden kann. Schließlich lässt sich eine Verbindung ehemaliger Profispieler zur Position des Sportvorstands nicht bestreiten, da 85 % der 40 Ex-Profis für das Ressort Sport verantwortlich gewesen sind. Die Eigenschaft als ehemaliger Profi lässt folglich insbesondere für diese Position im Top-Management annehmen, vorteilhaft zu sein. Etwa 30 % der ehemaligen Profispieler in den Vorständen und Geschäftsführungen haben ein akademisches Studium absolviert, wohingegen diese Zahl bei den „Nicht-Ex-Profis“ bei 92 % gelegen hat. Augenscheinlich substituieren Ex-Profis ein akademisches Studium als Qualifikation für

<sup>70</sup> Sveinson et al., 2022

<sup>71</sup> Wicker et al., 2022; Valiente, 2022

<sup>72</sup> Dowling et. al, 2014; Schütte, 2016

<sup>73</sup> Parks et al., 2014; Schütte, 2016

<sup>74</sup> Dunkel et al., 2018

eine Position auf höchster Leitungsebene u.a. durch eine Fußballkompetenz, ein großes Netzwerk sowie eine hohe Branchenkenntnis.<sup>75</sup>

## **6.2. Implikationen für die Fußballpraxis und das Sportmanagement**

Die Tendenz, die höchste Führungsebene breiter aufzustellen, ist offensichtlich. Für die Aufsichtsgremien der Clubs gilt es nun, die Verantwortungsbereiche Vorstandsmitglieder trennscharf voneinander abzugrenzen. Schließlich liegt bei einer Anzahl von zwei Personen im Top-Management bisher zumeist keine präzise differenzierte Ressortaufteilung vor, sondern vielmehr eine allgemeine Abgrenzung zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Bereich.

Zahlreiche Clubs binden ihre ehemaligen Spieler zu einem späteren Zeitpunkt auf höchster Führungsebene ein. Gleichzeitig reicht es vielen Clubs nicht aus, dass die Ex-Profis einen Vertrauensvorschuss bei internen wie externen Anspruchsgruppen genießen und ein gewachsenes Netzwerk in der Branche vorweisen können. Daher könnten sich Clubs, Ligaorganisation (DFL) und Fußballverband (DFB) weiterhin und verstärkt dazu bekennen, Angebote für fachspezifische und allgemeine Managementqualifikationen zu schaffen. Das von der DFL und dem DFB gemeinsam entwickelte Zertifikatsprogramm „Management im Profifußball“ kann hier ein Baustein sein.<sup>76</sup> Da der Zugang zu diesem Lehrgang lediglich einer sehr begrenzten Anzahl an Personen möglich ist, besteht mithilfe von Masterstudiengängen im Sportmanagement auch für Personen ohne professionelle Fußballkarriere die Option, auf Führungspositionen mit Verantwortung für sportinhaltliche und -strukturelle Aspekte vorbereitet zu werden. Diesbezüglich könnte bei der Konzeption derartiger Bildungsangebote angeknüpft werden, um fußballfachspezifische Qualifikationen zu allgemeinen Managementkompetenzen hinzuzufügen und die Studierenden noch praxisbezogener auszubilden.

Aus der sehr geringen Repräsentanz von Frauen im Top-Management der Clubs ist zu folgern, dass wissenschaftliche Belege für positive Effekte der Geschlechterdiversität in Führungsteams mehrheitlich unberücksichtigt bleiben bzw. keinen sichtbaren Stellenwert einnehmen. Diesbezüglich verhalten sich die Clubs sehr ähnlich. In dieser Hinsicht ist es fraglich, ob unterschiedliche Initiativen für mehr Sichtbarkeit und Einfluss von Frauen in Top-Führungspositionen im Fußball ausreichen. Die Einführung einer Quote wie beispielsweise bei DAX-Unternehmen, im öffentlichen Dienst und im DFB könnte ein Mittel sein, um einen spürbaren Anstieg des Frauenanteils zu erreichen.<sup>77</sup>

## **6.3. Limitationen dieser Untersuchung**

Die auf Basis der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse unterliegen verschiedenen Einschränkungen. In drei der betrachteten sechs Spielzeiten (2019/2020 bis 2021/2022) sind die Clubs mit den unmittelbaren und mittelbaren

<sup>75</sup> Bencker et al., 2018, S. 139ff.; Brüggemann, 2022

<sup>76</sup> DFB, 2023

<sup>77</sup> Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend, 2021

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie konfrontiert worden.<sup>78</sup> Aufgrund der starken externen Einflüsse kann es auch in Bezug auf die höchste Führungsebene zu Verzerrungen gekommen sein, indem die Top-Manager eventuell andere strategische Entscheidungen getroffen hätten und/oder die Aufsichtsgremien hinsichtlich der Besetzung von Führungspositionen abweichend verfahren wären. Überdies sollte darauf hingewiesen werden, dass die jeweiligen Vertragslaufzeiten der Personen im Top-Management aufgrund des fehlenden Zugangs zu entsprechenden Informationen unberücksichtigt geblieben sind. Alle Clubs, die im betrachteten Zeitraum mindestens drei Saisons in der Bundesliga und/oder 2. Bundesliga gespielt haben, sind in die Analyse einbezogen worden. Dieser Kreis hätte beispielsweise auf mehr Clubs der 3. Liga erweitert werden können. Gleichwohl kann die Aussagekraft der Erkenntnisse und Ableitungen für den deutschen Profifußball als relativ hoch eingestuft werden, da eine erhebliche Anzahl von Clubs untersucht wurde. Beim Vergleich bestimmter Ergebnisse dieser Untersuchung mit Daten anderer europäischer Ligen sollte eingeschränkt bedacht werden, dass die in Deutschland und Österreich existierende 50+1-Regel dort keine Anwendung findet und in diesen Ligen somit weitreichende Einflussmöglichkeiten durch Investoren bestehen.<sup>79</sup> Hinsichtlich der Betrachtung der Geschlechterdiversität sollte kritisch angemerkt werden, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Vollerhebung des Anteils an Frauen im Top-Management der Clubs handelt und die gezogenen Vergleiche mit Führungspersonen aus Unternehmen anderer Branchen im Überwiegenden auf Stichproben basieren. Diesen Aspekt gilt es bei weiterführenden Untersuchungen zu beachten.

## **7. Fazit und Ausblick auf weiterführende Untersuchungen im Feld des Sport- und Fußballmanagements**

Die übergeordnete Zielsetzung dieser Untersuchung hat darin bestanden, den Ist-Stand der Personen auf höchster Managementebene deutscher Fußballclubs in Bezug auf bestimmte Merkmale abzubilden. Es konnte u. a. gezeigt werden, dass sich die Anzahl an Personen im Mittel je Club im Laufe der sechs betrachteten Saisons um fast 25 % erhöht hat. Im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen haben die deutschen Clubs durchschnittlich kleinere Vorstände, auch in Relation zu Clubs verschiedener internationaler Ligen. Das Durchschnittsalter ist recht konstant geblieben, was verdeutlicht, dass die Fußballunternehmen vielmals eine neue Generation an Managern engagieren und/oder neu geschaffene Positionen mit jüngeren Personen besetzen. Überdies konnte ermittelt werden, dass ehemalige Profifußballer regelmäßig im Top-Management deutscher Clubs aktiv sind. Fast alle von ihnen sind für das Ressort Sport verantwortlich. Der Anteil an Frauen auf der höchsten Führungsebene ist sehr gering. Anders als in anderen Branchen ist im deutschen Profifußball in Bezug auf operative Spitzenpositionen kein Trend zu mehr Frauen erkennbar. Das akademische Bildungsniveau der Führungspersonen ist im Verhältnis zu anderen Sektoren als eher gering einzustufen. Wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge sind dominierend, was eine Gemeinsamkeit mit DAX-

---

<sup>78</sup> Drewes et al., 2021, S. 349ff.

<sup>79</sup> Lammert, Hovemann, Wieschemann & Richter, 2009

Unternehmen darstellt. Fachspezifische Aus- und Weiterbildungen sind für einen gewissen Teil der untersuchten Personen festgestellt worden, jedoch in geringerem Maße als erwartet.

Anknüpfend an die Ergebnisse der Ist-Analyse der Merkmale der Personen der höchsten Führungsebene können sich Folgeuntersuchungen damit auseinandersetzen, inwiefern eine Verknüpfung der Ergebnisse mit sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg der Clubs hergestellt werden kann. Mit einer Performance-Analyse kann die Erfolgsrelevanz geprüft und außerdem ermittelt werden, ob es Korrelationen zwischen den Merkmalen der Personen der Top-Managementebene und der sportlichen und wirtschaftlichen Unternehmensleistung gibt. Ferner kann die Zeitspanne vergrößert werden, um die Entwicklungen über einen längeren Zeitraum abzubilden, noch stärker auf branchenspezifische sowie branchenübergreifende Ereignisse und die damit verbundenen möglichen Effekte einzugehen. Auch die Betrachtung weiterer Merkmale wie Nationalität und Amtszeit bietet sich an, genauso wie der Vergleich der untersuchten Merkmale im Hinblick auf andere europäische Fußballligen.

## Zu den Autoren



**Matthias Dombrowski** arbeitet beim FC Ingolstadt 04 als Referent der Geschäftsführung und ist hier stark in Sportmanagementprozesse involviert. Parallel dazu ist der studierte Sport- und Marketingmanager als externer Doktorand an der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig aktiv. Hier forscht er schwerpunktmäßig im Feld des Top-Managements im deutschen Profifußball.

Kontakt:

Universität Leipzig und FC Ingolstadt 04

E-Mail: [matthias.dombrowski@outlook.com](mailto:matthias.dombrowski@outlook.com)



**Gregor Hovemann** ist Inhaber des Lehrstuhls Sportökonomie und Sportmanagement der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig. In der Forschung setzt er sich mit Themen wie sozio-ökonomischen Analysen des Sports, insbesondere in der Arbeitsmarktforschung im Berufsfeld Sportmanagement, Finanz- und Ressourcenmanagement in Sportorganisationen, europäischen Dimensionen des Sportmanagements und der Sportsystemforschung sowie der Regulierung im Profisport auseinander.

Kontakt:

Universität Leipzig

Sportwissenschaftliche Fakultät

Professur für Sportökonomie & Sportmanagement

E-Mail: [hovemann@uni-leipzig.de](mailto:hovemann@uni-leipzig.de)



**Alexander Hodeck** ist Professor für Sport Management an der ISM (International School of Management) am Standort Berlin. Er hat an der Universität Leipzig promoviert. Seine Forschungsinteressen liegen im Sporttourismus, Sportmarketing und der Organisation von Sport.

Kontakt:

ISM (International School of Management)

E-Mail: [alexander.hodeck@ism.de](mailto:alexander.hodeck@ism.de)



Henning Bindzus berät nationale und internationale Unternehmen und Entscheidungsträger in der Sportbranche. Zuvor war der Sportökonom als Prokurist und Direktor Business Relations & Marke für den HSV sowie als Head of Sports Marketing für Hermes Europe tätig. Außerdem hat er Lehraufträge für „Fußballmanagement“ und „Sportmanagement“ inne.

**Kontakt:**

**Think About Sports**

**E-Mail: [henning.bindzus@think-about-sports.com](mailto:henning.bindzus@think-about-sports.com)**

## Literatur

Adamson, G., Jones, W. & Tapp, A. (2006). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. In *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 13(2), S. 156-172.

Adler, R. (2009). Profit, thy name is ... woman?. Verfügbar unter <https://psmag.com/economics/profit-thy-name-is-woman-3920> [30.05.2023]

Ankersen, W., Berg, C., Ehrhardt, R., Schibel, L. & von Strünck, M. (2022). Kampf um die besten Köpfe – Die Konkurrenz unter den Vorständinnen nimmt zu. Berlin: AllBright Stiftung.

Apitzsch, T. (2016). *Kompetenzprofile von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport*. München: Herbert Utz.

Bencker, J., Böhle, P. & Schwethelm, P. (2018). Profi sein – Auslaufen: Karriere nach der Karriere, Absicherung, Sonstiges. In: *Profi sein - Nicht nur im Sport*. Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56828-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56828-6_6)

Breuer, C. & Feiler, S. (2020). *Vorstandsmitglieder in Sportvereinen in Deutschland*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Verfügbar unter [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/SEB\\_Bericht\\_Vorstand\\_bf.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/SEB_Bericht_Vorstand_bf.pdf) [12.05.2023]

Breuer, M. & Schleicher, M. (2016). Professional careers in the sports management labor market - empirical results from the German Bundesliga. In J. Nowak, *Book of Abstracts - Memories and identities in sport management in Europe*. S. 126-127.

Brüggemann, K. (2022). *Die Fußballblase - Hinter den Kulissen eines Milliardengeschäfts*. Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64327-3>

Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (2021). *Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen tritt in Kraft*. Verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-tritt-in-kraft-164124> [08.06.2023]

CIES Sports Intelligence (2023a). *Football Club Boardrooms – Serie A Clubs by Number of Directors*. Verfügbar unter <https://www.linkedin.com/company/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=all> [15.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023b). *Football Club Boardrooms – Premier League Clubs by Number of Directors*. Verfügbar unter <https://www.linkedin.com/company/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=all> [15.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023c). *Football Club Boardrooms – La Liga Clubs by Number of Directors*. Verfügbar unter <https://www.linkedin.com/company/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=images> [16.05.2023]

---

CIES Sports Intelligence (2023d). Football Club Boardrooms - EFL Championship Clubs by Number of Directors. Verfügbar unter <https://www.linkedin.com/company/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=images> [16.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023e). Football Club Boardrooms – Premier League Clubs by Average Age of Directors. Verfügbar unter [https://www.linkedin.com/search/results/content/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganiza-tion%3A18922758&keywords=cies%20sports%20intelligence&origin=FACE TED\\_SEARCH&position=0&searchId=f61784cc-cf4a-4598-9728-31acde1e8cb2&sid=Ll\\*&sortBy=%22date\\_posted%22](https://www.linkedin.com/search/results/content/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganiza-tion%3A18922758&keywords=cies%20sports%20intelligence&origin=FACE TED_SEARCH&position=0&searchId=f61784cc-cf4a-4598-9728-31acde1e8cb2&sid=Ll*&sortBy=%22date_posted%22) [16.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023f). Football Club Boardrooms – EFL Championship Clubs by Average Age of Directors. Verfügbar unter [https://www.linkedin.com/search/results/content/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganiza-tion%3A18922758&keywords=cies%20sports%20intelligence&origin=FACE TED\\_SEARCH&position=0&searchId=f61784cc-cf4a-4598-9728-31acde1e8cb2&sid=Ll\\*&sortBy=%22date\\_posted%22](https://www.linkedin.com/search/results/content/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganiza-tion%3A18922758&keywords=cies%20sports%20intelligence&origin=FACE TED_SEARCH&position=0&searchId=f61784cc-cf4a-4598-9728-31acde1e8cb2&sid=Ll*&sortBy=%22date_posted%22) [16.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023g). Football Club Boardrooms – Serie A Club Directors: Former Players. Verfügbar unter [https://www.linkedin.com/search/re-sults/content/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganiza-tion%3A18922758&keywords=cies%20sports%20intelligence&ori-gin=FACE TED\\_SEARCH&position=0&searchId=f61784cc-cf4a-4598-9728-31acde1e8cb2&sid=Ll\\*&sortBy=%22date\\_posted%22](https://www.linkedin.com/search/results/content/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganiza-tion%3A18922758&keywords=cies%20sports%20intelligence&origin=FACE TED_SEARCH&position=0&searchId=f61784cc-cf4a-4598-9728-31acde1e8cb2&sid=Ll*&sortBy=%22date_posted%22) [16.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023h). Football Club Boardrooms – Premier League Club Directors: Former Players. Verfügbar unter [https://www.linkedin.com/com-pany/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=all](https://www.linkedin.com/company/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=all) [17.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023i). Football Club Boardrooms – Gender of EFL Cham-pionship Club Directors. Verfügbar unter [https://www.linkedin.com/com-pany/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=all](https://www.linkedin.com/company/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=all) [17.05.2023]

CIES Sports Intelligence (2023j). Football Club Boardrooms – Gender of Serie A Club Directors. Verfügbar unter <https://www.linkedin.com/company/cies-sports-intelligence/posts/?feedView=all> [17.05.2023]

Daddi, T., Todaro, N. M., Iraldo, F. & Frey, M. (2021). Institutional pressures on the adoption of environmental practices: A focus on European professional football. In *Journal of Environmental Planning and Management*. S. 1-23.

Dalton, D., Daily, C., Ellstrand, A., & Johnson, J. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. In *Strategic Management Journal*. 19(3), S. 269-290.

Deloitte (2023). Deloitte Football Money League 2022. Verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-foot-ball-money-league.html> [09.06.2023]

- 
- Deloitte (2021). Herausfordernde Zeiten – Deloitte Football Money League. Verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/football-money-league.html> [05.06.2023]
- DFB (2023). DFL-/DFB-Zertifikat Management im Profifußball. Verfügbar unter <https://www.dfb-akademie.de/zertifikat-management-im-profifussball/-/id-11009596> [10.06.2023]
- Di Simone, L. & Zanardi, D. (2020). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. In *Managerial Finance*. 47(6). S. 812-824.
- Diel, S., Ifland, S., Wytopil, F. & Buck, C. (2021). How Digital Technologies Transform Football – A Structured Literature Review. In *Proceedings of the 25th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Dubai.
- Díez-Martín, F., A. Blanco-González, S. Díaz-Iglesias & Prado-Román, M. (2017). The Institutionalization of Sports Organizations: A Legitimacy Perspective. In *Sports Management as an Emerging Economic Activity*. S. 87-99. Cham: Springer International Publishing.
- Diligent Institute (2021). Global Boardroom Diversity: Trends and Updates from the Diligent Institute. *Corporate Counsel Business Journal*. Verfügbar unter <https://ccb-journal.com/articles/global-boardroom-diversity-trends-and-updates-from-the-diligent-institute> [29.04.2023]
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *American Sociological Review*. 48(2). S. 147-160. doi:10.2307/2095101
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. In *Sport Management Review*. 17. S. 520-529.
- Drewes, M., Daumann, F. & Follert, F. (2021). Sportökonomische Auswirkungen der COVID-19-Pandemie am Beispiel der Fußball-Bundesligen. In *List Forum*. 46. S. 345-357. <https://doi.org/10.1007/s41025-020-00208-x>
- DSW Deutsche Schutzvereinigung Wertpapierbesitz e. V. (2023). DAX-Vorstandsradar: Unternehmen müssen an der Spitze digitaler, jünger und weiblicher werden. Abgerufen von: <https://www.dsw-info.de/presse/pressemitteilungen-2023/dax-vorstandsradar-unternehmen-muessen-an-der-spitze-digitaler-juenger-und-weiblicher-werden/> [30.05.2023]
- Dunkel, K., Wohlfart, O. & Wendeborn, T. (2018). Kompetenzen in Sportmanagementstudiengängen – Eine curriculare Analyse der zu erreichenden fachspezifischen Kompetenzen an deutschen Hochschulen. In *Zeitschrift für Studium und Lehre in der Sportwissenschaft*. 1(2). S. 50-59.

---

EY (2023). Neuer Rekordwert: Vorstände deutscher Top-Unternehmen so weiblich wie nie – starker Anteil vor allem im DAX. Verfügbar unter [https://www.ey.com/de\\_de/news/2023/011/vorstaende-deutscher-top-unternehmen-so-weiblich-wie-nie](https://www.ey.com/de_de/news/2023/011/vorstaende-deutscher-top-unternehmen-so-weiblich-wie-nie) [01.06.2023]

EY (2022). DAX-Vorstände: So international und weiblich wie noch nie. Verfügbar unter [https://www.ey.com/de\\_de/news/2022-pressemitteilungen/10/dax-vorstaende-so-international-und-weiblich-wie-noch-nie](https://www.ey.com/de_de/news/2022-pressemitteilungen/10/dax-vorstaende-so-international-und-weiblich-wie-noch-nie) [17.04.2023]

Eydt, C. & Heun, V. (2016). *Assetklasse Fußball: Chancen und Risiken für Investoren im Fußball*. Norderstedt: Books on Demand.

Gammelsætter, H. & Senau, B. (Hrsg.) (2011). *The organization and governance of top football across Europe*. Abingdon: Routledge.

Greenwood, R. & Meyer, R. (2008). Influencing Ideas a Celebration of DiMaggio and Powell (1983). In *Journal of Management Inquiry*. 17(4). S. 258-264. doi:10.1177/1056492608326693

Hanns-Terrill, K. (2021). 9. DAX-Vorstandsreport 2021 - Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2022. Verfügbar unter [https://www.odgersberndtson.com/media/10797/dax-report-2021\\_odgers-berndtson.pdf](https://www.odgersberndtson.com/media/10797/dax-report-2021_odgers-berndtson.pdf) [12.05.2023]

Hansen, K. (2022). 10. DAX-Vorstandsreport - Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2022. Verfügbar unter <https://media.odgersberndtson.de/Odgers%20Berndtson%20DAX-Vorstandsreport%202022.pdf> [20.05.2023]

Hasel, M. C. (2019). *Der professionelle Fußballklub. Professionelle Vereinsführung – Fakten, Zahlen und Anekdoten für Manager, Investoren und Fans*. Berlin: Springer Gabler.

Heinemann, K. (1995): *Einführung in die Ökonomie des Sports*. Schorndorf: Hofmann.

Hoppe, T. (2009): *BWLER schieben Ex-Profis ins Abseits*. Verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/suche-nach-ma-gernbwler-schieben-ex-profis-ins-abseits/3235072.html> [28.05.2023]

Horch, H.-D. & Schütte, N. (2003). *Kommunale Sportverwaltung: Analysen zur Verwaltungsreform und zum Berufsfeld*. 1. Auflage. Köln: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.

Iellatchitch, A., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (2003). Career fields: a small step towards a grand career theory?. In *International Journal of Human Resource Management*. 14(5). S. 728-750.

Kelly, S. (2008). Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. In *European Sport Management Quarterly*. 8(4). S. 399-419. <http://dx.doi.org/10.1080/16184740802461652>

- 
- 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. In *Sport und Gesellschaft*. 6(3). S. 203-233. <http://dx.doi.org/10.1515/sug-2009-0302>
- Maennig, W. & Feddersen, A. (2004). Determinanten der Wettbewerbsintensität in Sportligen unter besonderer Berücksichtigung der Ligastruktur. In K. Zieschang, H. Woratschek & K. Beier (Hrsg.). *Kooperenz im Sportmanagement*. Sportökonomie 6 (S. 103-118). Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.
- McCullough, B., Pfahl, M. & Nguyen, S. (2016). The Green Waves of Environmental Sustainability in Sport. In *Sport in Society*. 19(7). S. 1040-1065. doi:10.1080/17430437.2015.1096251
- McLeod, J. (2020). Role of the board and directors - Board structure and composition. In D. Shilbury und L. Ferkins (Hrsg.). *Ausgabe 1* (S. 243-253). London: Routledge.
- McLeod, J., Shilbury, D. & Ferkins, L. (2021). Board roles in Scottish football: An integrative stewardship-resource dependency theory. In *European Sport Management Quarterly*. 21(1). S. 39-57.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In *American Journal of Sociology*. 83(2). S. 340-363.
- Morrow, S. & Howieson, B. (2014). The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers. In *Journal of Sport Management*. 28. S. 515-528.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations - a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. In *European Sport Management Quarterly*. 15(4). S. 407-433.
- O'Brien, D., and T. Slack. 2003. An Analysis of Change in an Organizational Field: The Professionalization of English Rugby Union. In *Journal of Sport Management*. 17(4). S. 417-448.
- Packheiser, A. & Hovemann, G. (2013). Rekrutierung von Sportmanagern – eine quantitative Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen. In *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*. 10(3). S. 240-259.
- Paramio-Salcines, J. & Kitchin, P. (2013). Institutional Perspectives on the Implementation of Disability Legislation and Services for Spectators with Disabilities in European Professional Football. In *Sport Management Review*. 16. S. 337-348.

- Parks, J., Quarteman, J. & Thibault, L. (2011). Managing sport in the 21th century. In P. Pedersen, J. Parks, J. Quartman & L. Thibault (Hrsg.). *Contemporary Sport Management*. 4. Ausgabe (S. 4-27). USA: Human Kinetics.
- Pureza, A. & Lee, K. (2020). Corporate Social Responsibility Leadership for Sustainable Development: An Institutional Logics Perspective in Brazil. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27(3). S. 1410-1424. doi:10.1002/csr.1894
- Rentmeister, S. & Elbe, M. (2013). Metaprofessionalisierung – Zur Professionalisierung des Personalmanagements in der Fußball-Bundesliga. In *Zeitschrift für Gesundheit und Sport*. 1. S. 6-21.
- Richelieu, A., Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams. In *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 10(1). S. 29-44.
- Rohde, M. & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. In *International Journal of Financial Studies*. 4(2). S. 1-20.
- Schütte, N. (2016). *Grundwissen Sportmanagement*. Konstanz & München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. In *Managing Leisure*. 16(2). S. 108-127. doi:10.1080/13606719.2011.559090
- Stichweh, R. (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.). *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. 1. Ausgabe (S. 49-69). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Suciu-Sibianu, P. (2004). Going Public – ausgeträumt?. In K. Zieschang & C. Klimmer (Hrsg.). *Unternehmensführung im Profifußball*. 1. Ausgabe (S. 177-198.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Sveinson, K., Taylor, E., Keaton, A., Burton, L., Pegoraro, A. & Toffoletti, K. (2022). Addressing gender inequity in sport through women's invisible labor. In *Journal of Sport Management*. 36(3). S. 240-250.
- Tham, T. (2008). Einführung eines stakeholderorientierten Leitbildes im Fußball. In *Akademische Marketinggesellschaft e.V.: Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements*. S. 61-74.
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse. Schorndorf: Hofmann.

Valiente, C. (2022). The impact of gender quotas in sport management: The case of Spain. In *Sport in Society*. 25(5). S. 1017-1034.

Van Overloop, P. C. (2015). *Internationalisierung professioneller Fußballclubs: Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des Internationalen Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wicker, P., Feiler, S. & Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. In *European Sport Management Quarterly*, 22(2). S. 251-271.

Wu, J., Richard, O., Triana, M. & Zhang, X. (2022). The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multiteam systems approach. In *Human Resource Management*. 61(2). S. 157-180.

Zülch, H., Palme, M. & Kirsch, B. (2022). *Management Quality of Professional Football Clubs – The Football Management (FoMa) Q-Score 2022*. HHL Working Paper No. 199.