

# Humankapital deutscher Fußballmanager

## Auswirkungen auf den sportlichen Erfolg in der

### 1. Fußball-Bundesliga



**Hannah Geyer · Katrin Scharfenkamp · Alexander Dilger**

**Zusammenfassung:** Auf Grundlage der Humankapitaltheorie analysieren wir die Auswirkungen verschiedener Eigenschaften von Fußballmanagern auf den sportlichen Erfolg der Fußballvereine. Dazu zählen eine vorherige Karriere als Fußballspieler oder -trainer, die Berufsausbildung sowie Erfahrung als Fußballmanager. In den letzten zwanzig Jahren hat sich der Anteil an Fußballmanagern mit wirtschaft(swissenschaft)licher Ausbildung bzw. Studium verdoppelt. Diese Form des allgemeinen Humankapitals wirkt auf den sportlichen Erfolg, jedoch weniger komplementär als substitutiv zu branchen- oder vereinspezifischem Humankapital in Form einer vorherigen Karriere als Bundesligaspieler. Die Berufserfahrung als Fußballmanager korreliert positiv mit dem Tabellenplatz der Fußballmannschaft. Aus diesen Ergebnissen lassen sich Empfehlungen für die Rekrutierung von Managern ableiten.

**Schlüsselwörter:** Bildung · Fußball · Humankapital · Manager · Sport

**JEL Classification:** J24 · L83 · M53

---

**Eingegangen:** 05.05.2011 / **Online publiziert:** 15.06.2011

© Gabler-Verlag 2011

---

Wir danken zwei anonymen Gutachtern für zahlreiche Anregungen und Verbesserungsvorschläge.

Dr. H. Geyer · K. Scharfenkamp · Prof. Dr. A. Dilger (✉)

Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Scharnhorststr. 100, 48151 Münster, Deutschland

E-Mail: alexander.dilger@uni-muenster.de

## 1 Einleitung

Der Lizenzfußball hat sich in Deutschland zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. In der Saison 2008/2009 beschäftigten die Vereine der 1. und 2. Fußball-Bundesliga direkt und indirekt 36.944 Mitarbeiter, davon 3.770 hauptamtlich. Insgesamt erwirtschafteten die beiden Ligen in der Saison 2008/2009 einen Gesamterlös von 2,04 Mrd. €. Im Vergleich zur Vorsaison entspricht dies einem Zuwachs von 5,3 %, im Vergleich zur Saison 2005/2006 handelt es sich sogar um einen Zuwachs von 33,9 %.<sup>1</sup> Trotz dieser beeindruckenden Zahlen verzichteten viele Fußballclubs<sup>2</sup> weiterhin auf Manager<sup>3</sup> mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und vertrauen sportliche, finanzielle und rechtliche Aspekte ehemaligen Profifußballern oder Trainern an.

Es stellt sich die Frage, ob dieses Vorgehen für die Vereine von Vorteil ist und ihren Zielen nutzt oder ob wirtschaftliches Wissen (zumindest ihrer Manager) nicht wichtiger wäre. Fußballclubs sollten möglichst solche Manager einstellen, die mit ihrem jeweiligen Humankapital zur Erreichung der Vereinsziele den größtmöglichen Beitrag leisten.

Im Folgenden werden daher die Humankapitalbestandteile der Fußballmanager für Vereine der 1. Fußball-Bundesliga identifiziert, welche das Vereinsziel des sportlichen Erfolges der jeweiligen Fußballmannschaft beeinflussen könnten. Daneben oder sogar vorrangig haben die Manager ebenso Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Vereine. Für den deutschen Lizenzfußball liegen jedoch keine systematischen Daten über den wirtschaftlichen Erfolg der einzelnen Vereine vor. Für ausländische Ligen, wie zum Beispiel die englische Premier League, liegen entsprechende wirtschaftliche Angaben zwar vor, aber dort gibt es keine vergleichbaren Manager, da diese ein deutsches Spezifikum darstellen.

Langfristig sind wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg jedoch positiv miteinander verbunden, da mit Geld gute Spieler gekauft werden können und umgekehrt gute Tabellenplätze die Einnahmebasis verbreitern. Kurzfristig ist allerdings auch ein negativer Zusammenhang möglich, da mittels Überinvestitionen schnelle Erfolge auf dem Platz (zu) teuer erkaufte oder durch Unter- und Desinvestitionen sportliches Potential gegen Geld getauscht werden kann. Da die betrachteten Bundesligamanager jedoch durchschnittlich bereits fünf Jahre beim jeweiligen Verein im Amt sind (s. Tab. 3) und ihre Amtszeit damit rund das Doppelte beträgt, ist hier eher die langfristige Perspektive relevant (insbesondere für erfolgreiche Manager). Sollten Fußballmanager nur einen mittelbaren Einfluss auf den sportlichen Erfolg haben, ist dessen Nachweis entsprechend schwieriger und im positiven Fall besonders aussagekräftig mit Rückschlussmöglichkeit auf den unbeobachteten wirtschaftlichen Erfolg.

Im Unterschied zu vorangegangenen ökonomischen Untersuchungen über Topmanager in der Wirtschaft lässt sich für Manager in Fußballclubs der sportliche Erfolg sehr leicht und als wesentliches Organisationsziel bzw. -ergebnis operationalisieren. Ein möglicher Einfluss verschiedener Humankapitalbestandteile von Fußballmanagern auf den sportlichen Erfolg der Vereine lässt sich dementsprechend leicht messen. In der sportökonomischen Literatur wurde dieser Zusammenhang bislang nicht für Manager, sondern nur für Trainer ausführlich erforscht. Durch die folgende Analyse werden bestehende ökonomische Erkenntnisse über den Einfluss von allgemeinen und spezifischen Humankapitalbestandteilen auf den Organisationserfolg, insbesondere für die Branche des

Profifußballs, ergänzt. Sportökonomisch wird eine Grundlage für gegebenenfalls nachfolgende komparative Untersuchungen von Trainern und Fußballmanagern hinsichtlich ihres Humankapitals geschaffen.

Im Folgenden werden insbesondere die berufliche Ausbildung bzw. ein akademisches Studium mit wirtschaftswissenschaftlicher bzw. wirtschaftsnaher Richtung, die bisherige Berufserfahrung als Manager sowie eine mögliche vorherige Karriere als Spieler und/oder Trainer im Profifußball als Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg des Vereins betrachtet. Anhand der Lebensläufe der Manager aus zehn Bundesliga-Saisons wird der Einfluss der genannten Humankapitalbestandteile<sup>4</sup> analysiert und damit für die zukünftige Rekrutierung von Managern ermittelt, ob eine fundierte wirtschaftswissenschaftliche (Aus)Bildung oder doch eher die durch eine vorherige Spieler- bzw. Trainerkarriere erworbenen Branchen- und Vereinskennnisse im Profifußball den sportlichen Erfolg des jeweiligen Vereins erhöhen. Abhängig von der Einflussrichtung und -stärke der Humankapitalbestandteile wird die jeweilige Bedeutung für die Auswahl und Einstellung neuer Manager abgeleitet. Dabei ist eine Kausalanalyse mit den vorliegenden Daten nicht möglich, so dass prinzipiell die Wirkrichtung auch anders herum verlaufen könnte, also die sportlich erfolgreicherer Vereine sich besser qualifizierte Manager leisten (können), was ihrem Erfolg dann jedoch zumindest keinen Abbruch täte.

Nach einem kurzen Überblick über bisherige Studien in Kap. 2 wird im 3. Kapitel die theoretische Grundlage basierend auf dem Humankapitalansatz dargestellt. Hierauf aufbauend werden Hypothesen hinsichtlich der managerbezogenen Einflussfaktoren auf die sportliche Leistung der Mannschaften der 1. Fußball-Bundesliga aufgestellt. Kapitel 4 beschreibt die erhobenen Daten und enthält einige deskriptive Ergebnisse, bevor im 5. Kapitel anhand von Regressionsanalysen der Einfluss verschiedener Manageigenschaften auf die Leistung der Mannschaften untersucht wird. Das 6. Kapitel enthält neben einem kurzen Fazit mit Implikationen für die Praxis einen Ausblick auf mögliche weitere Untersuchungen zu dieser Thematik.

## 2 Überblick über bisherige Studien

Vorliegende ökonomische wie auch soziologische Untersuchungen zum akademischen sowie beruflichen Werdegang<sup>5</sup> und der Rekrutierung von Topmanagern<sup>6</sup> analysieren sowohl die Zusammensetzung als auch den Einfluss der einzelnen Bestandteile des Humankapitals für den Erfolg von Großunternehmen. Ein Problem dieser Untersuchungen bildet jedoch die sinnvolle Messung des Erfolges dieser Unternehmen.

In der sportökonomischen Literatur wurden bislang vor allem leistungsrelevante Eigenschaften der Trainer sowie der Effekt einer Trainerentlassung eingehend analysiert. Audas et al. (2002) zeigen für den englischen Fußball, dass Mannschaften zumindest in den ersten drei Monaten nach einem Trainerwechsel eine schlechtere Leistung zeigen als vor dem Wechsel. Salomo und Teichmann (2002) kommen bei einer genaueren Betrachtung (über den reinen Zeitvergleich hinaus) ebenfalls zu dem Ergebnis, dass der Effekt einer Trainerentlassung einen negativen Effekt auf die spätere Leistung der Mannschaft hat.

Dawson et al. (2000) untersuchen die Effizienz von Fußballtrainern im englischen Profifußball und zeigen, dass diese im Laufe der untersuchten Saisons abnimmt. Zusätzlich zeigen sie, dass die effizientesten Trainer nicht diejenigen sind, die die besten Mannschaften trainieren, sondern die, die es schaffen, ein schlechteres Team in der Liga zu halten und mit diesem mehr Erfolg zu haben, als von der Mannschaft vorher zu erwarten war.

Dawson und Dobson (2002) analysieren den Zusammenhang zwischen der Effizienz eines Fußballtrainers und dessen vorhandenem Humankapital. Sie zeigen, dass Unterschiede in der Leistung der Fußballmannschaften sowohl auf das Vorhandensein von branchenübergreifendem Humankapital als auch auf verschiedene spezielle Eigenschaften des Trainers wie zum Beispiel eine vorherige Karriere als Spieler oder die bisherige Berufserfahrung als Trainer zurückzuführen sind. Frick und Simmons (2008) untersuchen mögliche Ineffizienzen des Marktes für Fußballtrainer in der 1. Fußball-Bundesliga und erklären vorhandene Ineffizienzen anhand von vier deutlichen Unterschieden zum Markt für Fußballspieler: i) Der Großteil der Trainer ist deutscher Herkunft, ii) nur wenige deutsche Trainer wechseln ins Ausland, iii) deutsche Mannschaften dürfen (offiziell) nur Trainer einstellen, die erfolgreich eine Fußballtrainerausbildung an der Deutschen Sporthochschule absolviert haben und iv) die meisten entlassenen Trainer erhalten nach kurzer Zeit wieder eine Stelle in vergleichbarer Position. Zusammengenommen führt dies dazu, dass auch schlechte Bundesligatrainer immer wieder eine neue Anstellung in der 1. Fußball-Bundesliga finden, da sie sich nicht mit der (ggf. besseren) ausländischen Konkurrenz messen müssen. Im Vergleich zu dem weitaus offeneren Spielermarkt muss dies fast zwangsläufig zu Ineffizienzen führen. In einer weiteren Studie zu Eigenschaften von Trainern zeigen Bridgewater et al. (2009), dass Trainer, die früher als Spieler erfolgreich waren, die Leistung weniger guter Mannschaften stärker verbessern können als die von guten Mannschaften. Zusätzlich kommen sie zu dem Ergebnis, dass Trainer mit mehr Erfahrung talentiertere Spieler besser fördern können als weniger talentierte Spieler.

Im Gegensatz zu verschiedenen Trainereigenschaften wurde der mögliche Einfluss spezifischer Managereigenschaften zur Führung eines Fußballvereins bisher noch nicht ausführlich analysiert. Nur Wulf und Hungenberg (2005) untersuchen anhand von Daten der 1. Fußball-Bundesliga von 1999/2000 bis 2003/2004 den Einfluss von Eigenschaften der Mannschaft (Bundesligaerfahrung, Alters- und kulturelle Homogenität), des Trainers (Alter und Bundesligaerfahrung) und des Managers (betriebswirtschaftliche Ausbildung sowie Dauer der Amtszeit) auf den sportlichen Erfolg der Mannschaften. Die Untersuchung zeigt, dass sowohl die Bundesligaerfahrung der Mannschaft als auch die Bundesligaerfahrung des Trainers einen positiven Einfluss auf die Leistung der Mannschaft haben. Alle anderen postulierten Zusammenhänge (zwischen Homogenität der Mannschaft und sportlichem Erfolg, zwischen dem Alter des Trainers und sportlichem Erfolg sowie zwischen der Dauer der Amtszeit des Managers oder dessen möglicher betriebswirtschaftlicher Ausbildung und sportlichem Erfolg) können nicht nachgewiesen werden. Auch Teichmann (2007) unterscheidet zwischen sportlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und untersucht im Zeitraum von 1995/1996 bis 2003/2004 deren Einfluss auf verschiedene Erfolgsmaße, wobei er jedoch nicht einzelne Manager, sondern jeweils ganze Managerteams<sup>7</sup> betrachtet. Anhand eines Punkterankings in Abhängigkeit vom Grad der vorhandenen sportlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Kompetenz wird im sportlichen und betriebswirtschaftlichen Bereich eine Gesamtpunktzahl für die Manage-

mentteams vergeben. Die Analyse zeigt zum einen, dass der sportliche Erfolg umso größer ist, je höher die sportliche Kompetenz des Managementteams ist. Zum anderen führt eine höhere betriebswirtschaftliche Kompetenz zu höheren Umsätzen. Ein Einfluss der betriebswirtschaftlichen Kompetenzen auf die finanzielle Stabilität des Vereins kann jedoch empirisch nicht festgestellt werden.

### 3 Theoretische Überlegungen und Hypothesen

In diesem Beitrag geht es um die Frage, welches Humankapital<sup>8</sup> Fußballmanager in Studium und Beruf erworben haben und inwiefern das ihre Leistung beeinflusst, wobei diese über den sportlichen Erfolg gemessen wird, der natürlich von vielen weiteren Faktoren abhängt, vor allem vom Humankapital der Fußballspieler, aber z. B. auch vom Trainer oder einfach dem Zufall.

Typischerweise beauftragt ein Fußballverein seinen Manager mit der Überwachung sämtlicher Vertragsangelegenheiten, der Organisation des Spielbetriebs und der Abwicklung von Spielertransfers sowie der Koordination von Spielerakquisition und Spielerbeobachtung.<sup>9</sup> Das Hauptziel des Vereins ist dabei die Maximierung des sportlichen Erfolges in Form einer möglichst guten Platzierung am Saisonende.<sup>10</sup> Der sportliche Erfolg des Fußballvereins hängt dabei vor allem vom vorhandenen (früher erworbenen) Humankapital (und angeborenem Talent) ab, allerdings nicht deterministisch und vor allem auch relativ zum Bestand der übrigen Vereine. Neben dem Humankapital der Spieler und des Trainers trägt auch das Humankapital des angestellten Fußballmanagers zur Erreichung eines möglichst guten Tabellenplatzes bei. Fußballvereine können das an den Faktor Mensch bzw. Manager gebundene Humankapital jedoch nur dann nutzen, wenn dieser sein Wissen nach Einstellung bzw. gegen eine Entlohnung zur Verfügung stellt.<sup>11</sup>

Das individuelle Humankapital besteht aus allgemeinen und spezifischen Anteilen.<sup>12</sup> Allgemeines Humankapital bezeichnet Humankapital, das ein Fußballmanager nicht nur in einer speziellen Tätigkeit in einem bestimmten Fußballclub, sondern auch (branchenspezifisch) in anderen Fußballclubs oder (branchenübergreifend) in Organisationen außerhalb der Fußballbranche verwenden kann. Diese Form des Humankapitals bleibt also unabhängig vom jeweiligen Arbeitsplatz und selbst bei einem Wechsel des Fußballclubs vollständig erhalten.<sup>13</sup> Im Folgenden wird die ökonomische Bildung des Fußballmanagers in Form einer betrieblichen Ausbildung oder eines akademischen Studiums als allgemeines, branchenübergreifendes Humankapital eingeordnet, da diese Kenntnisse auch bei Verwendung in Organisationen außerhalb der Fußballbranche und natürlich in anderen Fußballvereinen produktiv einsetzbar sind. Unter eine Ausbildung mit wirtschaftlicher Ausrichtung fallen hier kaufmännische Lehrberufe, die im weitesten Sinne (betriebs-)wirtschaftliches Wissen vermitteln. Zu Studiengängen mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung zählen neben Betriebs- und Volkswirtschaftslehre auch neuere Studiengänge wie z. B. Sportökonomik oder -management. In der nachfolgenden empirischen Untersuchung wird der Einfluss der ökonomischen Ausbildung eines Fußballmanagers auf den Erfolg des Vereins durch die Hypothese *H1* überprüft, die den Einfluss des ökonomischen Wissens operationalisiert.

*H1:* Eine Ausbildung oder ein Studium mit wirtschaftlicher Ausrichtung des Fußballmanagers hat einen positiven<sup>14</sup> Einfluss auf den Tabellenplatz des von ihm geführten Fußballvereins.

Im Gegensatz zu allgemeinem, branchenübergreifendem Humankapital ist die produktivitätssteigernde Wirkung des Einsatzes von spezifischem Humankapital abhängig von Verwendungszweck, Arbeitsplatz oder Fußballverein.<sup>15</sup> Spezifität impliziert eine quantifizierbare Rentabilität, die bei erstbesten Verwendung einer Humankapitalinvestition entsprechend höher ausfällt als bei alternativer Nutzung. Die resultierende Quasi-Rente umfasst die Differenz zwischen ursprünglich geplanter Investition und der nächstbesten Verwendung und dient somit als Gradmesser für die Spezifität einer Humankapitalinvestition,<sup>16</sup> während der gemeinsame Wertanteil bzw. der Wert der nächstbesten Alternative allgemeines Humankapital darstellt.

Verschiedene Arten spezifischen Humankapitals können nach dem Zweck oder der Art der Verwendung eingeordnet werden. Für Fußballmanager wird in diesem Beitrag zwischen vereins- und branchenspezifischem<sup>17</sup> Humankapital unterschieden. Branchen- (oder sektor-) spezifisches Humankapital beschreibt die Sachkenntnis des Fußballmanagers über die in der Branche des Profifußballs notwendigen Ressourcen, besonderen Prozesse oder auch Entwicklungen.<sup>18</sup> Der Einfluss von branchenspezifischem Humankapital auf den Erfolg eines Fußballclubs wird in dieser Untersuchung in Form der Hypothesen *H2* bis *H4* berücksichtigt. Sie beziehen sich auf mögliches sportliches Fachwissen, dass der Manager sich während einer Spieler- und/oder Trainerkarriere sowie seiner bisherigen Berufserfahrung als Fußballmanager angeeignet hat.<sup>19</sup> Die Spieler-, Trainer- bzw. Fußballmanagerkarriere wird in dieser Untersuchung als branchenspezifisches Humankapital angesehen.<sup>20</sup> Neben dem sportlichen Fachwissen können außerdem Kontakte, die während der Tätigkeit in der Branche des Profifußballs geknüpft wurden, sowie ein gewisser Bekanntheitsgrad als ehemaliger Spieler, Trainer oder Fußballmanager Einfluss auf den Erfolg des Fußballclubs haben.

*H2 (H2a):* Eine vorherige (erfolgreiche) Spielerkarriere des Fußballmanagers hat einen positiven Einfluss auf den Tabellenplatz des von ihm geführten Fußballvereins.

*H3:* Eine vorherige Trainerkarriere des Fußballmanagers hat einen positiven Einfluss auf den Tabellenplatz des von ihm geführten Fußballvereins.

*H4:* Die bisherige Berufserfahrung als Fußballmanager hat einen positiven Einfluss auf den Tabellenplatz des von ihm geführten Fußballvereins.

Vereinsspezifisches Humankapital besitzt ein Fußballmanager dann, wenn er sein fachliches Know-how oder solches über Vereinsinterna, die Organisationsstrukturen, Prozesse und Entscheidungen nur in dem aktuellen Fußballclub einsetzen kann. Eine Verwendung dieses Humankapitals in einem anderen Fußballverein würde aufgrund von fachlichen, organisatorischen und/oder vereinskulturellen Unterschieden dort keinen Nutzen stiften.<sup>21</sup> Die Auswirkungen der Berufserfahrung in demselben Verein auf die Leistung der Mannschaft werden durch *H5* geprüft.

*H5:* Die bisherige Berufserfahrung als Fußballmanager im aktuellen Verein hat einen positiven Einfluss auf den Tabellenplatz des von ihm geführten Fußballvereins.

Durch die sechste Hypothese wird getestet, ob eine frühere Vereinszugehörigkeit in Form einer Spielerkarriere die Platzierung der Fußballmannschaft am Saisonende beeinflusst.

*H6:* Spezifische Kenntnisse des Fußballmanagers über den Verein durch eine vorherige Spielerkarriere in diesem Verein haben einen positiven Einfluss auf den Tabellenplatz des von ihm geführten Fußballvereins.

Schließlich ist es noch korrespondierend zu *H3* möglich, dass eine Trainerkarriere in demselben Verein, in dem ein Manager dann tätig ist, sein vereinspezifisches Humankapital erhöht hat, wodurch der Vereinserfolg steigt.

*H7:* Spezifische Kenntnisse des Fußballmanagers über den Verein durch eine vorherige Trainerkarriere in diesem Verein haben einen positiven Einfluss auf den Tabellenplatz des von ihm geführten Fußballvereins.

#### 4 Stichprobe und deskriptive Statistik

Zur Überprüfung der oben genannten Hypothesen werden die Lebensläufe von Managern, die zwischen den Saisons 1999/1990 und 2008/2009 jeweils zu Beginn der Saison in der 1. Fußball-Bundesliga tätig waren, analysiert. Schon die Recherche bezüglich der Identität der Manager gestaltete sich vor allem für die ersten Jahren des Untersuchungszeitraums als schwierig, da zwar in den einschlägigen Fußball-Datenbanken<sup>22</sup> sehr ausführliche Angaben zu allen eingesetzten Spielern und Trainern, aber meist keine Angaben zu den Managern der jeweiligen Fußballvereine gemacht werden. Ein Teil der Manager konnte mit Hilfe der Datenbank auf „<http://www.transfermarkt.de>“ identifiziert werden, weitere wurden auf den Seiten der Vereine oder anhand von Internetsuchmaschinen recherchiert. Insgesamt konnten so 58 Manager identifiziert werden.

Für jeden Manager wurde zunächst mit Hilfe des Munzinger Archivs, den Homepages der Vereine sowie verschiedenen Internetsuchmaschinen die Fachrichtung des erlernten Berufes oder des absolvierten Studiums erhoben. Für zehn Manager konnte nicht festgestellt werden, ob diese eine Ausbildung oder eine Studium absolviert haben. Hier wird für die weitere Analyse angenommen, dass diese Manager keine Ausbildung mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung absolviert haben.

Zusätzlich wurden folgende Eigenschaften der Manager ermittelt:

Die Berufserfahrung der Manager wurde zum einen anhand der Anzahl der Jahre seit dem Amtsantritt der Managerposition beim aktuellen Verein (*Jahre seit Amtsantritt*) sowie zum anderen anhand der Anzahl der Jahre seit Beginn der Managerkarriere im Fußball bei irgendeinem Bundesligisten (*Jahre als Manager*) gemessen.

Das *Alter* der Manager wurde jeweils zu Beginn der betrachteten Saison erhoben.

Eine Dummy-Variable mit den Ausprägungen 0 (Spielerkarriere) und 1 (keine Spielerkarriere) bildet eine mögliche *Spielerkarriere* in der 1. Fußball-Bundesliga ab, zeigt also, ob der Manager früher mindestens einen Bundesligaeinsatz als Spieler hatte. *Spieler*



in Verein bezeichnet eine Spielerkarriere in demselben Verein, in dem der Manager als solcher tätig ist.

Die Dummy-Variable *Trainerkarriere* wird analog zu der Variable *Spielerkarriere* gebildet und erfasst eine vorherige Tätigkeit als Trainer in der 1. Fußball-Bundesliga. *Trainer in Verein* erfasst eine Trainerkarriere in demselben Verein, der dann gemanagt wird.

Zur Messung des Einflusses des erlernten Berufes wird die Ausbildungsvariable *Ausbildung1* gebildet. Die Unterscheidung zwischen „kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium“ und „abgebrochene/s wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium“ wird dabei getroffen, da davon ausgegangen werden kann, dass auch in einer abgebrochenen Lehre bzw. einem abgebrochenem Studium zumindest grundsätzliches ökonomisches Wissen erlernt wurde. Umgekehrt kann ein erzwungener Abbruch allerdings auch auf besondere Verständnisprobleme hinsichtlich wirtschaftlicher Sachverhalte hindeuten. Die Konzentration auf wirtschaftliche Ausbildungen und Studiengänge wird hier vorgenommen, da wirtschaftliche Aspekte für die Arbeit des Managers als am wichtigsten angesehen werden.

Die Ausprägungen der Variable *Ausbildung1* werden in Tab. 1 ebenso dargestellt wie die einer kombinierten Variable zu Ausbildung und vorheriger Spielerkarriere (*Ausbildung2*). Die kombinierte Variable soll Aufschluss darüber geben, ob eine vorherige Spielerkarriere und eine vorherige Ausbildung eventuell als Substitute und damit als austauschbar angesehen werden können.

Für die 58 Manager wurden die in Tab. 2 dargestellten Lehrberufe bzw. Studiengänge ermittelt. Neben den beschriebenen Variablen zur Charakterisierung der Manager werden zur Messung der sportlichen Leistung der Mannschaften die Variable *Tabellenplatz* zum Saisonende erhoben. Tabelle 3 gibt einen Überblick über einige deskriptive Ergebnisse bezüglich der erhobenen Variablen.

**Tab. 1:** Ausbildungsvariablen

Variablenname	Codierung	Bedeutung
<i>Ausbildung1</i>	0	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
	1	Wirtschaftliche Ausbildung
	2	Abgebrochene/s wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium
	3	Kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium
<i>Ausbildung2</i>	0	Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium
	1	Keine Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium
	2	Spielerkarriere und kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium
	3	Keine Spielerkarriere und kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium



**Tab. 2:** Berufe und Studiengänge der Manager

Ausbildung/Studium	Häufigkeit	Ausbildung/Studium	Häufigkeit
Beruf nicht bekannt	10	Abgebrochenes (=Abg.) Sportstudium	1
Wirtschaftliche Ausbildung	10	Abg. Lehre Kfz-Mechaniker	1
Studium der Wirtschaftswissenschaften	12	Abg. Lehramtsstudium	1
Lehramtsstudium	4	Autoverkäufer	1
Abg. Studium der Wirtschaftswissenschaften	5	Werkzeugmacher	1
Kfz-Mechaniker	2	Diplom-Informatiker	1
Abitur	1	Fernstudium Sportmanagement	1
Abg. wirtschaftliche Ausbildung	3	Mittlere Reife	1
Diplom-Sportwissenschaftler	2	Abg. Fernstudium Sportmanagement	1

Die in Tab. 3 dargestellte deskriptive Statistik gibt noch keinen Hinweis darauf, ob die Vorstände der Fußballvereine bei der Vergabe der Managerposten eher Wert auf Berufserfahrung im sportlichen als auf Hintergrundwissen im kaufmännischen Bereich legen: Der Anteil der Manager mit einer früheren Karriere als Fußballprofi ist mit 50% ähnlich hoch wie der Anteil der Manager, die eine kaufmännische Ausbildung oder ein wirtschaftswissenschaftliches Studium zumindest begonnen haben (52%). 33% aller Manager waren zuvor auch als Trainer tätig. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie sich der Anteil der Manager mit kaufmännischer Ausbildung oder wirtschaftswissenschaftlichem Studium in Bezug auf eine mögliche vorherige Spielerkarriere aufteilt. Daher werden in Tab. 4 die Gruppe der Manager mit vorheriger Spielerkarriere und die ohne vorherige Spielerkarriere getrennt ausgewiesen.

Für Manager ohne vorherige Spielerkarriere ist der Anteil derer, die keine kaufmännische Ausbildung und kein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert haben, geringer als bei den Managern mit vorheriger Spielerkarriere. Hingegen ist der Anteil der Manager ohne Spielerkarriere, die ein wirtschaftswissenschaftliches Studium aufweisen, deutlich höher als für Manager mit vorheriger Spielerkarriere. Der wesentlich höhere Abbruch von Ausbildung oder Studium durch die (ehemaligen) Spieler könnte auf deren höhere Opportunitätskosten zurückzuführen sein. Ein  $\chi^2$ -Test zeigt, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen einer vorherigen Spielerkarriere und dem Absolvieren einer wirtschaftlichen Ausbildung bzw. einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium besteht.

In der bisherigen Analyse wurde jeweils der gesamte Untersuchungszeitraum von zehn Saisons betrachtet. Aufgrund der zunehmenden Finanzkraft von Fußballvereinen liegt jedoch die Annahme nahe, dass der Anteil der Manager mit kaufmännischer Lehre oder einem wirtschaftswissenschaftlichem Studium im Laufe des Untersuchungszeitraumes zunimmt. Abbildung 1 zeigt daher den Anteil der Manager mit Ausbildung oder

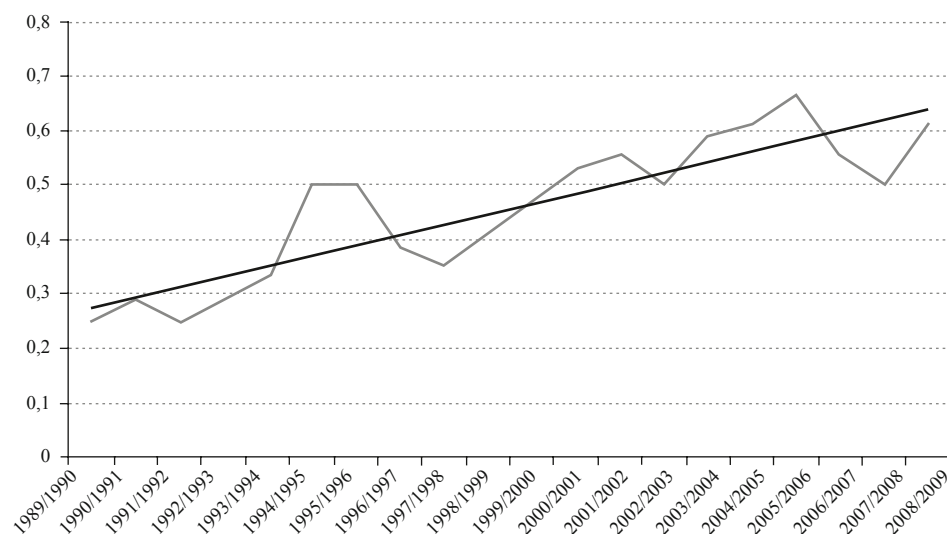
**Tab. 3:** Deskriptive Statistik

	Minimal	Maximal	Durchschnittlich [Std.-Abweichung]
<i>Jahre seit Amtsantritt</i>	0	29	4,92 [6,091]
<i>Jahre als Manager</i>	0	29	7,10 [6,931]
<i>Alter</i>	27	61	44,77 [6,645]
Häufigkeit (Anteil)			
<i>Spielerkarriere</i>			29 (50,00 %)
<i>Spieler in Verein</i>			23 (39,66 %)
<i>Trainerkarriere</i>			19 (32,76 %)
<i>Trainer in Verein</i>			8 (13,79 %)
<i>Ausbildung1</i>			
Wirtschaftswissenschaftliches Studium			12 (20,69 %)
Wirtschaftliche Ausbildung			10 (17,24 %)
Abgebrochene/s wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium			8 (13,79 %)
Kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium			28 (48,28 %)
<i>Ausbildung2</i>			
Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium			7 (12,07 %)
Keine Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium			15 (25,86 %)
Spielerkarriere und kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium			22 (37,93 %)
Keine Spielerkarriere und kein/e wirtschaftlich/s Ausbildung/Studium			14 (24,14 %)

Studium mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung pro Saison sowie die zugehörige Trendlinie nicht nur für die zehn Saisons des Untersuchungszeitraumes, sondern auch für die zehn vor dem Untersuchungszeitraum liegenden Saisons. Da in diesem Zeitraum nicht für alle Mannschaften und Saisons Manager identifiziert werden konnten, könnte die Hinzunahme dieser Saisons für die weitere Untersuchung zu einer Verfälschung der Ergebnisse führen. Im Folgenden werden daher weiterhin nur die zehn Saisons des Untersuchungszeitraumes betrachtet, da für diese der vollständige Datensatz vorliegt. Anhand der Abbildung ist, analog zu der Untersuchung von Teichmann (2007), ein deutlicher Anstieg im Zeitablauf erkennbar.

**Tab. 4:** Deskriptive Statistik für Manager mit und ohne vorherige Spielerkarriere

	Spielerkarriere	keine Spielerkarriere
	Häufigkeit (Anteil an Managern mit Spielerkarriere)	Häufigkeit (Anteil an Managern ohne Spielerkarriere)
Ausbildung1		
Wirtschaftswissenschaftliches Studium	2 (6,90%)	10 (34,48%)
Wirtschaftliche Ausbildung	5 (17,24%)	5 (17,24%)
Abgebrochene/s wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	7 (24,14%)	1 (3,45%)
Kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	15 (51,72%)	13 (44,83%)
$\chi^2$ -Wert	9,976 (Signifikanz: 0,019)	

**Abb. 1:** Anteil der Manager mit wirtschaftlicher Ausbildung und/oder Studium

## 5 Ergebnisse der Regressionsanalysen

Die deskriptive Analyse gibt noch keinen Hinweis darauf, ob bei der Vergabe von Managerposten eher eine vorherige Spielerkarriere oder ein ökonomischer Hintergrund höher gewichtet werden sollte oder beide Eigenschaften sogar austauschbar sind. Im Folgenden soll daher untersucht werden, welchen Einfluss die relevanten Humankapitalbestandteile auf die Leistung der jeweils gemanagten Mannschaft haben. Als Indikator zur Messung des sportlichen Erfolges der Fußballvereine bietet sich die Platzierung in der Abschlusstabelle an, da diese auch über weitere sportliche und wirtschaftliche Möglichkeiten ent-

scheidet.<sup>23</sup> Aufgrund der lediglich ordinal skalierten Leistungsvariablen *Tabellenplatz* werden ordinale Regressionsanalysen<sup>24</sup> durchgeführt.

Die Variablen *Jahre als Manager* und *Jahre seit Amtsantritt* sowie die Variablen *Ausbildung1* und *Ausbildung2* können nicht zusammen in eine Regressionsanalyse als unabhängige Variablen aufgenommen werden, da sie zwangsläufig stark miteinander korrelieren. Es werden daher jeweils Regressionen mit einer der beiden Ausbildungs- und einer der beiden Berufserfahrungsvariablen durchgeführt.

Bei der Interpretation der Regressionsergebnisse in Tab. 5 muss beachtet werden, dass ein niedriger Tabellenplatz einem besseren sportlichen Ergebnis entspricht. In jedem Modell ist der Einfluss der bisherigen Berufserfahrung als Manager (*Jahre seit Amtsantritt* bzw. *Jahre als Manager*) hochsignifikant auf dem 1%-Niveau und tabellenplatzverbessernd. Eine vorherige *Spielerkarriere* im Allgemeinen sowie eine vorherige *Spielerkarriere im gleichen Verein* wirken ebenfalls signifikant tabellenplatzverbessernd. Während die bisherige Berufserfahrung den Tabellenplatz nur geringfügig verbessert, führt eine Spielerkarriere zu einer Verbesserung um einen bis 1,3 Tabellenplätze. Eine vorherige Spielerkarriere im selben Verein führt sogar zu einer Verbesserung, die abhängig vom gewählten Modell, zwischen 0,9 und 1,5 Tabellenplätzen beträgt. Sieht diese Verbesserung auf den Blick auch nicht besonders groß aus, ist sie für einen Effekt, der nur auf den Manager zurückzuführen ist, der keinen direkten Einfluss auf die Leistung der Mannschaft hat, doch beachtlich. Bei der Variablen *Ausbildung1* zeigt sich im Vergleich zur Referenzgruppe der Manager ohne wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung oder Studium ein signifikant besserer Tabellenplatz für Manager mit Studium (wiederum eine Verbesserung um etwa einen Tabellenplatz), während ein abgebrochenes Studium oder eine abgebrochene Lehre sowie eine Lehre mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund im Vergleich zur Referenzkategorie nicht signifikant sind (bzw. in Modell 1 die Lehre schwach signifikant den Tabellenplatz verbessert). Alle Ausprägungen der Variable *Ausbildung2* zeigen einen (zumindest schwach) signifikanten Einfluss auf den sportlichen Erfolg der Mannschaft. Diesen Effekt zeigt Tab. 6, die den durchschnittlichen Tabellenplatz in Abhängigkeit von *Ausbildung2* darstellt, rein deskriptiv.

Die Tabelle zeigt deutliche Unterschiede im Tabellenplatz zwischen den einzelnen Ausprägungen der Variable, die bis auf den Unterschied im Tabellenplatz zwischen Managern mit Spielerkarriere und wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung/Studium sowie den Managern mit Spielerkarriere, aber ohne wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung/Studium auch alle signifikant sind. Tabelle 7 zeigt die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ausprägungen der Variablen jeweils als Differenz zwischen der Kategorie in der Zeile und der Kategorie in der Spalte.

Die Frage nach der Substituierbarkeit einer fehlenden Ausbildung durch eine vorherige Spielerkarriere oder umgekehrt lässt sich also dahingehend beantworten, dass ohne Berücksichtigung weiterer Faktoren eine vorherige Spielerkarriere die Mannschaft signifikant erfolgreicher macht als eine kaufmännische Ausbildung oder ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Werden jedoch weitere Kontextfaktoren, insbesondere Managereigenschaften, einbezogen, dann zeigen die Regressionsergebnisse in Tab. 5, dass Ausbildung bzw. Studium den Mannschaftserfolg stärker steigern als eine vorherige Spielerkarriere. Wer sowohl Ausbildung bzw. Studium als auch eine Spielerkarriere absolviert hat, liegt jeweils auf vergleichbarem Niveau wie die bessere der Einzelkategorien.

**Tab. 5:** Ergebnisse der Regressionsanalysen. (abhängige Variable: Tabellenplatz)

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
<i>Jahre seit Amtsantritt</i>	-0,105*** [0,023]		-0,106*** [0,024]	
<i>Jahre als Manager</i>		-0,090*** [0,023]		-0,085*** [0,022]
<i>Alter</i>	-0,049* [0,024]	-0,029 [0,027]	-0,045# [0,023]	-0,033 [0,025]
<i>Spielerkarriere</i>	-1,346** [0,447]	-1,022* [0,435]		
<i>Spieler in Verein</i>	-0,939* [0,423]	-1,404** [0,435]	-1,016** [0,400]	-1,473*** [0,414]
<i>Trainerkarriere</i>	-0,285 [0,401]	-0,198 [0,405]	-0,484 [0,386]	-0,244 [0,379]
<i>Trainer in Verein</i>	0,725 [0,589]	1,005# [0,591]	0,879 [0,558]	1,095# [0,559]
<i>Ausbildung1 (Referenzkategorie: kein(e) Ausbildung/Studium)</i>				
Wirtschaftswissenschaftliches Studium	-1,077* [0,417]	-0,737# [0,406]		
Wirtschaftliche Ausbildung	-0,870* [0,337]	-0,419 [0,329]		
Abgebrochene/s wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	-0,720 [0,439]	-0,368 [0,432]		
<i>Ausbildung2 (Referenzkategorie: keine Spielerkarriere und kein(e) Ausbildung/Studium)</i>				
Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium			-2,231*** [0,491]	-1,535** [0,481]
Keine Spielerkarriere und wirtschaft- liche/s Ausbildung/Studium			-1,069* [0,414]	-0,889* [0,412]
Spielerkarriere und kein/e wirtschaft- liche/s Ausbildung/Studium			-1,364** [0,482]	-1,250* [0,493]
Signifikanz	0,000	0,000	0,000	0,000
N	180	180	180	180
-2LogLikelihood	954,633	951,662	946,284	947,716
Pseudo-R <sup>2</sup>				
Cox und Snell	0,370	0,351	0,375	0,357
Nagelkerke	0,371	0,352	0,376	0,358
McFadden	0,080	0,075	0,081	0,076

\*\*\*signifikant auf dem 1 %-Niveau, \*\*signifikant auf dem 1 %-Niveau, \*signifikant auf dem 5 %-Niveau, #signifikant auf dem 10 %-Niveau

**Tab. 6:** Tabellenplatz in Abhängigkeit von Ausbildung2

Ausbildung2	N	Durchschnittlicher Tabelleplatz [Std.-Abweichung]
Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	54	6,93 [4,143]
Keine Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	38	11,34 [4,504]
Spielerkarriere und kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	51	8,06 [5,694]
Keine Spielerkarriere und kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	37	13,35 [3,426]

**Tab. 7:** Signifikante Unterschiede im Tabellenplatz zwischen Ausprägungen von Ausbildung2

Ausbildung2	Differenz zwischen Tabellenplätzen			
		Keine Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	Spielerkarriere und keine wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	Keine Spielerkarriere und kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium
	N	38	51	37
Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	54	-4,41***	-1,13	-6,42***
Keine Spielerkarriere und wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	38		3,28**	-2,01*
Spielerkarriere und kein/e wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium	51			-5,29***

\*\*\*signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 1%-Niveau, \*signifikant auf dem 5%-Niveau

Im Folgenden sollen die Manager mit vorheriger Karriere als Spieler noch einmal gesondert und detailliert untersucht werden. Zusätzlich zu den obigen unabhängigen Variablen werden nun zusätzlich die Variablen *Spiele in der Bundesliga*, *Anteil gewonnener Spiele*, *Anzahl Meisterschaften* sowie die Dummy-Variable *Nationalspieler* in die Analyse mit aufgenommen, während die Variable *Spielerkarriere* entfernt wird. Tabelle 8 enthält deskriptive Angaben zu den 30 Managern mit vorheriger Karriere als Spieler.

Tabelle 9 enthält die Ergebnisse der wiederholten Schätzung der Modelle 1 und 2 nur für die Manager mit eigener Spielererfahrung, dafür auch mit den zusätzlichen Variablen.

In Bezug auf die Variablen *Jahre seit Amtsantritt* und *Jahre als Manager* liefern die Regressionen in Richtung und Signifikanz die gleichen Ergebnisse wie die Analyse aller

**Tab. 8:** Überblick Manager mit vorheriger Spielerkarriere

	Minimal	Maximal	Durchschnittlich [Std.-Abweichung]
<i>Spiele in der Bundesliga</i>	2	691	294,93 [136,076]
<i>Anteil gewonnener Spiele</i>	9,40	59,50	42,71 [10,852]
<i>Anzahl Meisterschaften</i>	0	5	1,62 [1,663]
Anteil Nationalspieler	12 (40,00 %)		

Manager, wie Tab. 9 ausweist. Mehr Berufserfahrung des Managers ist also hochsignifikant mit besseren sportlichen Leistungen der Mannschaft verbunden. Auch die Variable *Spieler in Verein* ist hochsignifikant. Die Ausbildungsvariablen verlieren im Vergleich zu den Modellen mit allen Managern ihre Signifikanz. Dies passt zu dem vorherigen Befund, dass Ausbildung bzw. Studium eher substitutiv als additiv bzw. komplementär zur Spielerkarriere sind.

Für die aufgestellten Hypothesen gilt daher insgesamt, dass *H1*, *H2*, *H4*, *H5* sowie *H6* nicht verworfen werden können. *H1* gilt jedoch nicht uneingeschränkt, sondern eine wirtschaftliche Ausbildung bzw. ein wirtschaftswissenschaftliches Studium dienen als Substitut für eine Spielerkarriere, während Manager mit Spielererfahrung davon nicht oder höchstens geringfügig profitieren. Bei *H2a* ist einschränkend anzumerken, dass nur eine höhere Anzahl an Bundesligaeinsätzen sowie eine Karriere als Spieler bei dem später gemanagten Verein einen positiven Einfluss auf die Leistung der Mannschaft haben, während die ebenfalls als Indiz für eine erfolgreiche Spielerkarriere zu wertenden Variablen *Anteil gewonnener Spiele*, *Anzahl Meisterschaften* und *Nationalspieler* keinen (bzw. der *Anteil gewonnener Spiele* nur in Modell 1 einen) signifikanten Einfluss aufweisen. *H2a*, *H3* und *H7* sind schließlich abzulehnen. Die vorherige Karriere als Spieler muss nicht erfolgreich gewesen sein und der Einfluss einer Trainerkarriere, sei es allgemein oder im gemanagten Verein, ist nicht signifikant und vom Vorzeichen her dem sportlichen Erfolg der Mannschaft sogar eher abträglich.

## 6 Fazit und Forschungsausblick

Die Untersuchung des Einflusses verschiedener Humankapitalbestandteile von Fußballmanagern auf den Erfolg des jeweiligen Clubs in der 1. Fußball-Bundesliga über einen Zeitraum von zehn Saisons zeigt, dass sowohl die Erfahrung des Fußballmanagers im sportlichen Bereich als auch Wissen aus einer wirtschaftlichen Ausbildung bzw. einem entsprechenden akademischen Studium einen signifikant positiven Einfluss auf die Leistung der Mannschaft hat, der sich jedoch schlecht addieren lässt. Branchenspezifisches und allgemeines Humankapital scheinen hier eher substitutiv als komplementär zu wirken.



**Tab. 9:** Ergebnisse der Regressionsanalysen der Manager mit vorheriger Spielerkarriere

	Modell 1	Modell 2
<i>Jahre seit Amtsantritt</i>	−0,115** [0,043]	
<i>Jahre als Manager</i>		−0,125** [0,036]
<i>Alter</i>	−0,053 [0,047]	−0,029 [0,046]
<i>Spieler in Verein</i>	−0,985* [0,476]	−1,558** [0,472]
<i>Trainerkarriere</i>	0,379 [0,640]	0,329 [0,607]
<i>Spiele in der Bundesliga</i>	−0,003 [0,002]	−0,004# [0,002]
<i>Anteil gewonnener Spiele</i>	0,011 [0,013]	0,017 [0,013]
<i>Anzahl Meisterschaften</i>	−0,914 [0,576]	−0,328 [0,576]
<i>Nationalspieler</i>	−0,908# [0,504]	−1,278* [0,506]
<i>Ausbildung1 (Referenzkategorie: kein(e) Ausbildung/Studium)</i>		
<i>Wirtschaftswissenschaftliches Studium</i>	−0,263 [0,708]	−0,044 [0,948]
<i>Wirtschaftliche Ausbildung</i>	−0,661 [0,612]	0,084 [0,548]
<i>Abgebrochene/s wirtschaftliche/s Ausbildung/Studium</i>	0,368 [0,566]	0,672 [0,561]
Signifikanz	0,000	0,000
N	105	105
−2LogLikelihood	526,933	551,934
Pseudo-R <sup>2</sup>		
Cox und Snell	0,430	0,456
Nagelkerke	0,432	0,458
McFadden	0,101	0,109

\*\*\*signifikant auf dem 1 %-Niveau, \*\*signifikant auf dem 1 %-Niveau, \*signifikant auf dem 5 %-Niveau, #signifikant auf dem 10 %-Niveau

Hiernach ergibt sich für die Rekrutierungsstrategie deutscher Fußballvereine der 1. Bundesliga, dass sie, mit aller gebotenen Vorsicht angesichts der zuvor und im Folgenden erwähnten Beschränkungen der ohnehin nicht kausalen Analyse, für die Erreichung eines

guten Tabellenplatzes Fußballmanager einstellen sollten, die bereits Erfahrung als Manager haben, um diese dann möglichst lange im eigenen Verein zu beschäftigen. Außerdem lohnt sich die Rekrutierung eigener ehemaliger Spieler, während fehlende Spielerfahrung in anderen Vereinen auch durch eine wirtschaftliche Ausbildung bzw. ein entsprechendes Hochschulstudium ausgeglichen werden kann.

Die Zahl der hauptamtlich bei der Lizenzspielerabteilung beschäftigten Mitarbeiter nahm in den letzten Jahren deutlich zu. Lag die gesamte Verantwortung für die sportlichen und kaufmännischen Belange des Vereins vor einigen Jahren noch in Händen des Managers, wird diese nun meist auf mehrere Personen verteilt. Haas (2002) merkt jedoch an, dass die Aufteilung der Verantwortung auf einen kaufmännischen und einen sportlichen Leiter wenig sinnvoll ist, wenn der kaufmännische Leiter den wirtschaftlichen Erfolg nicht beeinflussen kann, weil zum Beispiel bei Transferentscheidungen der sportliche Leiter weisungsbefugt ist.<sup>25</sup>

Die hier aufgeführten Ergebnisse stehen also im Gegensatz zu denen von Wulf und Hungenberg (2005), die keinen Einfluss der Berufserfahrung als Fußballmanager oder einer kaufmännischen Ausbildung auf den sportlichen Erfolg nachweisen konnten. Dies kann mit der von Wulf und Hungenberg durchgeführten kombinierten bzw. komparativen Analyse der Spieler, Trainer und Manager zusammenhängen, da der Manager von der operativen Arbeit zwischen Trainer und Spielern ausgenommen ist. Demnach ist es intuitiv nachvollziehbar, dass ein deutscher Fußballmanager einen vergleichsweise geringen Einfluss auf den sportlichen Erfolg hat. Darüber hinaus betrachten Wulf und Hungenberg einen kürzeren Zeitraum bei der empirischen Analyse, so dass die hier präsentierten Ergebnisse durch eine höhere Anzahl an betrachteten Saisons aussagekräftiger sind.

Ein interessanter Aspekt für zukünftige Untersuchungen ist die Untersuchung der Auswirkungen der zunehmenden Professionalisierung der Vereine.<sup>26</sup> Vorstellbar wäre hier z. B. die Aufnahme der Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter oder der Abteilungen in die Regressionsanalyse. Dies war für die vorliegende Untersuchung nicht möglich, da eine Recherche bezüglich der Mitarbeiterzahlen außerhalb der aktuellen Saison für einige Vereine nur unvollständig, für andere gar nicht möglich war.

Die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter oder auch der Abteilungen der Geschäftsstelle steht in engem Zusammenhang mit dem zur Verfügung stehenden Etat der Vereine, der wiederum eng mit dem sportlichen Erfolg verknüpft ist. Für die weitere Forschung ist es deshalb von Interesse, den Etat der einzelnen Vereine pro Saison in die Analyse aufzunehmen. So kann selbst ein sehr guter Manager mit wenig Geld weniger erreichen als ein schlechterer Manager mit viel Geld. Der Einbezug des Effektes der Etathöhe der Mannschaften war hier leider nicht möglich, da (wenn überhaupt) nur Schätzwerte für Etats veröffentlicht werden und diese auch nicht für alle Saisons des Untersuchungszeitraumes.

Darüber hinaus ist eine Berücksichtigung von hier mangels Daten nicht näher betrachteter wirtschaftlicher Vereinsziele denkbar, die Fußballclubs neben der oder auch zur Maximierung des sportlichen Erfolges verfolgen. Sinnvoll ist ein solcher Ansatz wegen der wechselseitigen Abhängigkeit von finanziellem und sportlichem Erfolg, die beide wiederum vom Humankapital der Spieler, Trainer und Manager beeinflusst werden.<sup>27</sup> Dabei könnte ein möglicherweise unterschiedlicher Einfluss der Humankapitalbestandteile in Wirkungsrichtung und Intensität auf sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg

beobachtet werden. Voraussetzung für solche Untersuchungen ist jedoch jeweils eine bessere Datenbasis.

Ebenfalls kann mit den vorliegenden Daten der in der Einleitung angesprochene Aspekt eines möglicherweise umgekehrten Zusammenhangs nicht geklärt werden. Vielleicht leisten sich die sportlich erfolgreicher Teams die qualifizierteren Manager, was dann jedoch ihrem sportlichen Erfolg zumindest nicht abträglich wäre.

Mit bereits öffentlich zugänglichen Daten ist hingegen eine komparative Analyse für Fußballtrainer und -manager durchführbar, in der verglichen wird, inwieweit allgemeine, branchen- und vereinspezifische Humankapitalbestandteile von Trainern und Managern Einfluss auf den sportlichen Erfolg der jeweiligen Fußballmannschaft besitzen. Außerdem existieren neben diesen beiden Kategorien von leitenden Angestellten noch die Vereinspräsidenten bzw. -vorstände als die zumindest formal eigentliche und höchste Leitung der Vereine. Trainer wurden bereits erforscht, zu Managern liefert dieser Beitrag wichtige Erkenntnisse, doch die Präsidenten von Fußballvereinen sind wissenschaftlich betrachtet noch fast Neuland.<sup>28</sup> Schließlich könnten die vorhandenen Daten auch dazu genutzt werden, die direkten Auswirkungen eines Wechsels im Management der Teams auf den Erfolg in der Tabelle zu analysieren.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. DFL (2010), getrennte Zahlen für die 1. und 2. Bundesliga liegen nicht vor.
- 2 Die Bezeichnungen Fußballclub und Fußballverein (sowie Team und Mannschaft) werden im Folgenden synonym verwendet. Hierzu zählen sowohl professionelle Mannschaften, die als Verein, als auch solche, die als Kapitalgesellschaft organisiert sind, wobei Letztere wiederum von Vereinen beherrscht werden. Zum Primat der Vereinsform siehe Dilger (2009).
- 3 Hier und im Folgenden wird der Begriff Manager gebraucht. Hierunter wird der für die Lizenzspielerabteilung des Vereins zuständige Funktionär verstanden. Teilweise wird dieser auch als sportlicher Leiter oder Sportdirektor titulierte. In kleineren Vereinen übernimmt oft der Geschäftsführer oder ein geschäftsführendes Vorstandsmitglied diese Aufgabe. Da es sich bei den beschriebenen Managern ausschließlich um männliche Personen handelt, wird sowohl bei der Beschreibung der Personen als auch bei der Berufsbezeichnung der erlernten Berufe auf die weibliche Form verzichtet.
- 4 Hier werden hingegen nicht alle Elemente von Erwerbsbiographien untersucht, siehe dazu z. B. Heinz (1995).
- 5 Vgl. Hartmann (2006) oder Ehrmann et al. (2009).
- 6 Vgl. Hartmann (2007).
- 7 Für die Problematik der Managerteams bezüglich unserer Studie siehe Kap. 6.
- 8 Becker (1962) und Oi (1962) erarbeiteten die theoretischen Grundlagen zum Humankapital. Die erste Umsetzung der Humankapitaltheorie in eine ökonometrisch messbare Gleichung gelang Mincer (1958).
- 9 Vgl. Geenen (1999, S. 150).

- 10 Es gibt eine lange sportökonomische Diskussion dazu, ob die Sportclubs eher (ökonomische) Gewinne oder (sportliche) Siege maximieren, siehe z.B. Dietl et al. (2009). Zumindest für deutsche Idealvereine ist der sportliche Erfolg ein plausibleres Oberziel. Der Tabellenplatz operationalisiert dies recht gut, allerdings nicht perfekt, da vermutlich der Gewinn der Meisterschaft oder die Verhinderung des Abstiegs mehr zählen als eine Veränderung im Mittelfeld (die in Kap. 5 getestete ordinale Rangfolge bleibt davon jedoch unberührt).
- 11 Vgl. Filer et al. (1996, S. 87).
- 12 Vgl. Becker (1962, 1964).
- 13 Vgl. Alic (1997, S. 10 f).
- 14 Hier und im Folgenden ist unter positivem Einfluss eine Verbesserung des Tabellenplatzes zu verstehen. Da der erste Platz besser ist als der zweite etc., entspricht ein negatives Vorzeichen in den Schätzergebnissen den Hypothesen.
- 15 Vgl. Williamson (1979, S. 242–245).
- 16 Vgl. Williamson (1991, S. 281).
- 17 Branchenspezifisches Humankapital ist im Sinne Beckers allgemein, da es auch bei anderen Arbeitgebern, hier anderen Fußballvereinen produktiv eingesetzt werden kann. Allerdings geht es bei einem Branchenwechsel verloren, die Bundesliga kann zudem in gewisser Hinsicht wie ein großes Unternehmen bzw. Kartell aufgefasst werden.
- 18 Vgl. Becker (1962, S. 10); Rissiek (1998, S. 71).
- 19 Vgl. Becker (1962, S. 10–25).
- 20 Partiiell kann es sich dabei natürlich auch um allgemeines, branchenübergreifendes Humankapital handeln, z. B. wenn die Erfahrungen als Fußballmanager auch in anderen Unternehmen nützlich sind. Im vorliegenden Datensatz arbeiteten nur 14 der 58 Fußballmanager vor dieser Tätigkeit in einer Branche außerhalb des Profifußballs. Branchenwechsel in den bzw. aus dem Profifußball sind deswegen zwar selten, jedoch nicht zu vernachlässigen.
- 21 Vgl. Rissiek (1998, S. 70 f).
- 22 Siehe z. B. die Fußballdatenbanken unter <http://www.fussballdaten.de>, <http://www.transfermarkt.de> oder auch das Fußball-Studio von vmLogic (2009).
- 23 Der Tabellenplatz entscheidet über den Gewinn der Meisterschaft, die Qualifikation für europäische Wettbewerbe sowie den Abstieg.
- 24 Vgl. z. B. Greene (2008).
- 25 Vgl. Haas (2002, S. 188).
- 26 Einen einführenden Überblick über mögliche Organisationsformen im Profifußball geben Schewe et al. (2002).
- 27 Vgl. Kohl (2001, S. 23).
- 28 Einen ersten Einblick liefert Neubauer (2009).

## Literatur

- Alic JA (1997) Knowledge, skill and education in the new global economy. *Futures* 29(1):5–16
- Audas R, Dobson S, Goddard J (2002) The impact of managerial change on team performance in professional sports. *J Econ Bus* 54(6):633–650
- Becker GS (1962) Investment in human capital: a theoretical analysis. *J Polit Economy* 70(5):9–49

- Becker GS (1964) Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. University of Chicago Press, Chicago
- Bridgewater S, Kahn LM, Goodall AH (2009) Substitution between managers and subordinates: evidence from British football, IZA Discussion Paper No. 4589, Bonn
- Dawson P, Dobson S, Gerrard B (2000) Stochastic frontiers and the temporal structure of managerial efficiency in English Soccer. *J Sports Econ* 1(4):341–362
- Dawson P, Dobson S (2002) Managerial efficiency and human capital: an application to English Association Football. *Managerial Dec Econ* 23(8):471–486
- DFL (2010) Bundesliga 2010: Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball. DFL, Frankfurt a. M.
- Dietl HM, Lang M, Werner SK (2009) Social welfare in sports leagues with profit-maximizing and/or win-maximizing clubs. *South Econ J* 76(2):375–396
- Dilger A (2009) Wieso sind Sportvereine Vereine? *Betriebswirtsch Forsch Prax (BFuP)* 61(2):222–231
- Ehrmann T, Schewe G, Almsick I van (2009) Ökonomen oder Juristen: Wer hat die besten Karten bei der Besetzung von Vorstandspositionen? *Z Führung + Organisation (zfo)* 78(2):117–125
- Filer RK, Hamermesh DS, Rees AE (1996) The economics of work and pay. Harpercollins College Div, New York
- Frick B, Simmons R (2008) The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German Soccer. *Managerial Dec Econ* 29(7):593–600
- Geenen E (1999) Berufsprofil Bundesliga-Manager: Anforderungen, Kompetenzen, Probleme. In: Schaffrath M (Hrsg) *Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing im Profifußball. Die Werkstatt*, Göttingen, S 149–160
- Greene WH (2008): *Econometric analysis*, 6. Aufl. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River
- Haas O (2002) Ausgestaltung des Controllings im Berufsfußball. In: Galli A, Gömmel R, Holzhäuser W, Straub W (Hrsg) *Sportmanagement: Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager*. Vahlen, München, S 167–207
- Hartmann M (2006) Die Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? Das Beispiel der Topmanager. In: Münkler H, Bohlender M, Straßenberger G (Hrsg) *Deutschlands Eliten im Wandel*. Campus, Frankfurt a. M., S 431–454
- Hartmann M (2007) *Eliten und Macht in Europa: Ein internationaler Vergleich*. Campus, Frankfurt a. M.
- Heinz W (1995) *Arbeit, Beruf und Lebenslauf: Eine Einführung in die berufliche Sozialisation*. Juventa, Weinheim
- Kohl T (2001) *Ökonomie des Profifußballs*. Shaker, Aachen
- Mincer J (1958) Investment in human capital and personal income distribution. *J Polit Economy* 66(4):281–302
- Neubauer D (2009) *Die strategische Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand professioneller Fußballvereine in Deutschland*. Books on Demand, Norderstedt
- Oi WY (1962) Labor as a quasi-fixed factor. *J Polit Economy* 70(6):538–555
- Rissiek J (1998) *Investitionen in Humankapital*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Salomo S, Teichmann K (2002) Erfolgsmessung im Sportmanagement: Trainerwechsel und Vereinsfolge. In: Schewe G, Littkemann J (Hrsg) *Sportmanagement: Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. Karl Hofmann, Schorndorf, S 243–264
- Schewe G, Gaede N, Küchlin C (2002) Professionalisierung und Strukturwandel im Profifußball. In: Schewe G, Littkemann J (Hrsg) *Sportmanagement: Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. Hofmann, Schorndorf, S 9–21
- Teichmann K (2007) *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- vmLOGIC (2009) *Das Fußball Studio*. <http://www.vmlogic.net>. Zugriffen: 16. Dez. 2010

- Williamson OE (1979) Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *J Law & Economics* 22(2):233–261
- Williamson OE (1991) Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Adm Sci Q* 36(2):269–296
- Wulf T, Hungenberg H (2005) Erfolg von Fußball-Bundesligavereinen: Eine empirische Analyse des Beitrags von Mannschaft, Trainer und Sportmanager, IUP-Arbeitspapier 06–01, Berlin

### **Human capital of German football managers – Effects on the sporting success in the first football league**

**Abstract:** Based on the human-capital-theory we analyse the effects of managers' characteristics on the sportive success of soccer-clubs. Relevant characteristics are a previous career as a player or trainer, an apprenticeship or academic study and the work experience as a manager. Over the last twenty years the proportion of managers with an economic education doubled. This general human capital affects success less complementarily than as a substitutive for sector- or club-specific human capital in terms of a previous career as a player. The work experience as a manager correlates positively with the teams' league ranking. These results allow recommendations for recruiting new managers.

**Keywords:** Education · Football · Human capital · Manager · Soccer · Sport