

WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER



Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik

6/2015

Leiharbeit im Profifußball

Sind Leihspieler stärker motiviert?

Michael Müller

Discussion Paper of the
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik
6/2015**

Juni 2015

ISSN 2191-2475

**Leiharbeit im Profifußball
Sind Leihspieler stärker motiviert?**

Michael Müller

Zusammenfassung

Bisherige Studien zur Leiharbeit haben sich primär mit den Arbeitsbedingungen sowie den strategischen Einsatzgründen der Leiharbeit befasst. In diesem Beitrag wird versucht, erste Erkenntnisse zum Leistungsverhalten von Leiharbeitnehmern zu erhalten. Der Arbeitsmarkt für Profifußballer bietet sich dafür an, da die Leistung der Spieler beobachtbar ist. Die durch eine Entleiherung entstehende Unsicherheitssituation schafft Anreize für entliehene Spieler, ihr Leistungsniveau in den Entleihperioden zu erhöhen. Es zeigt sich empirisch, dass Leihspieler in Leihspielzeiten ein höheres Anstrengungsniveau aufweisen und dieses anschließend in langfristigeren Beschäftigungsverhältnissen nicht halten können. Neben der Leistungsentwicklung von Leiharbeitnehmern werden ebenfalls Einflussfaktoren auf das Verleihverhalten von Bundesligavereinen analysiert. Dabei zeigt sich, dass insbesondere Änderungen der institutionellen Rahmenbedingungen Einfluss auf die Verleihentscheidungen haben.

JEL-Codes: J24, J41, J63; K31, L83, M51, M55

Labour Leasing in Professional Football

Are Temporary Players More Ambitious?

Abstract

Previous studies on labour leasing have focused primarily on working conditions of temporary workers and on the strategic decision of employing them. This paper tries to gain first insights into the performance of temporary workers. The labour market for professional football players is especially suited for this kind of research due to the observability of the players' performance. Uncertainty caused by the labour leasing creates incentives for temporary players to increase their performance levels in the periods of their leasing. Empirically, temporary players exhibit higher levels of effort when they are leased, which they cannot reproduce in a following long-term employment. In addition to the performance development, factors influencing the leasing behaviour of the Bundesliga clubs are analysed. It can be shown that specific modifications of the institutional framework influence the leasing decisions.

Im Internet unter:

http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_06_2015.pdf

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststraße 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)
E-Mail: io@uni-muenster.de
Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/io

Leiharbeit im Profifußball

Sind Leiharbeiter stärker motiviert?*

1. Einleitung

Die aus Unternehmenssicht notwendige Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen hat das Geschäftsmodell von Personaldienstleistern gestärkt und zu einer enormen Ausweitung des Leiharbeitsangebotes geführt. Vor allem bei neu geschaffenen Arbeitsverhältnissen nahm der relative Anteil an Leiharbeitsverträgen deutlich zu (vgl. Holst 2010, S. 165 f.). Es konnten auch bereits branchenspezifische Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes von Leiharbeitern festgestellt werden. So zeigte sich, dass im Vergleich zu Industrieunternehmen Betriebe mit Dienstleistungsschwerpunkt signifikant häufiger Leiharbeiter beschäftigen (vgl. Martens et al. 2009, S. 141-143). In einer weiteren Studie stellte sich heraus, dass im produzierenden Gewerbe besonders Unternehmen mit einer globalen Absatzstrategie in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs verstärkt Leiharbeitskräfte beschäftigt haben (vgl. Bellmann & Kühl 2007, S. 9 f.). Auf dem Arbeitsmarkt für Profifußballspieler, welcher in diesem Beitrag analysiert wird, wird das strategische Instrument der Personalentleihung seit einigen Jahren ebenfalls verstärkt eingesetzt. Da Leiharbeiter einfacher und kostengünstiger freigestellt werden können, werden diese im Falle eines wirtschaftlichen Abschwungs eher entlassen (vgl. Holst 2010, S. 165). Die Auswirkungen der Finanzkrise waren für professionelle Fußballvereine im relativen Vergleich zu der Exportwirtschaft nicht derart folgenreich. Ein Grund ist die Stabilität der Zuschauerzahlen. Die Generierung weiterer Einnahmen wurde ebenfalls nicht unmittelbar beeinträchtigt, da Sponsoren-, Ausrüster- sowie Fernsehvermarktungsverträge gewöhnlich über mehrere Jahre abgeschlossen werden. Dies gewährte den Vereinen eine höhere Planungssicherheit und die Anzahl an Leihgeschäften hat sich in den letzten Spielzeiten nur marginal geändert.

Die Gründe für den Einsatz von Leiharbeitern sind auf dem Arbeitsmarkt für Profifußballspieler vergleichbar mit denen auf klassischen Arbeitsmärkten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht konnten drei Nutzungsstrategien für den Einsatz von Leiharbeitern identifiziert werden. Es handelt sich dabei um einen möglichen Ad-hoc-Einsatz, den Einsatz als Flexibilitätspuffer sowie die langfristige strategische Nutzung von Leiharbeitern (vgl. Holst 2009, S. 143-149). Durch einen Ad-hoc-Einsatz bzw. Einsatz als Flexibilitätspuffer versuchen

* Hiermit danke ich Herrn Prof. Dr. Alexander Dilger für wertvolle Anregungen und Korrekturen. Für verbliebene Fehler bin selbstverständlich ich allein verantwortlich.

Unternehmen, Produktivitätseinbußen durch krankheitsbedingte Fehlzeiten zu vermeiden bzw. für erwartete Auftragssteigerungen zusätzliches Personal bereitzustellen. Unternehmen versuchen zunehmend Leiharbeit langfristig strategisch zu nutzen, indem sie bei Neueinstellungen von Arbeitnehmern auf flexible Vertragsformen bestehen und nicht lediglich auf Auftrags- und Fehlzeitenvolatilitäten reagieren (vgl. Martens et al. 2009, S. 139). Bezüglich der Personal- und Kaderplanung müssen professionelle Fußballvereine ähnliche Aspekte beachten. Für den Fall, dass sich ein Verein nach einer Saison im Tabellenmittelfeld in der Folgesaison für einen europäischen Pokalwettbewerb qualifiziert, muss dieser in der nächsten Spielzeit wiederum mehr Spiele absolvieren und den Kader, ggf. durch Leihspieler erweitern, um sich gegen das höhere Verletzungsrisiko und mögliche Erschöpfungszustände von Arbeitnehmern abzusichern.

Lohnunterschiede zwischen und Leiharbeitnehmern und festangestellten Arbeitnehmern konnten bereits des Öfteren empirisch nachgewiesen werden (vgl. Schlese 2005, S. 568 f.; Allewell & Benkhoff 2009, S. 217; Seifert 2011, S. 47-59). Durch die Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) dürfen Arbeitgeber vom Grundsatz der Gleichbehandlung von Stammebelegschaft und Leiharbeitnehmern in wichtigen Punkten wie der Bezahlung oder den Arbeitsbedingungen abweichen (vgl. Holst 2010, S. 166). Ein ökonomischer Vorteil für Unternehmen entsteht jedoch nur, wenn die Vermittlungsgebühren von Personaldienstleistern nicht die Lohndifferenz übersteigen. Auf Arbeitsmärkten für professionelle Sportler sind mögliche Kostenvorteile ebenso entscheidungsrelevant wie bei der Verpflichtung von Leiharbeitnehmern. Kostenvorteile für ausleihende Vereine ergeben sich dadurch, dass oftmals Teile der Spielergelälter weiterhin von verleihenden Arbeitgebern getragen werden und Leihgebühren im Vergleich zu Ablösesummen zur festen Verpflichtung von Spielern deutlich niedriger ausfallen. Arbeitsbedingungen von Leihspielern sollten sich nicht von denen des Stammkaders unterscheiden, da die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer für entleihende Arbeitgeber von essentieller Bedeutung ist, um sich in einem hoch kompetitiven Umfeld durchsetzen zu können. Ein entleihender Verein könnte sich am Ende einer Spielzeit, in welcher frühzeitig dessen Platzierung im gesicherten Tabellenmittelfeld feststeht, hinsichtlich der Einsatzzeiten von Leihspielern opportunistisch verhalten. Im Falle einer bereits feststehenden Rückkehr von Leihspielern zu deren Stammvereinen würden diesen stets vergleichbare Spieler mit längeren Vertragsrestlaufzeiten vorgezogen werden. Im Verein verbleibende Spieler können somit Spielpraxis sammeln und ggf. ihr Humankapital steigern.

Durch Personaldienstleister vermittelte Leiharbeitnehmer und professionelle Fußballspieler verfolgen durch ihre Einwilligung zu Leihgeschäften unterschiedliche Ziele, welche jedoch dieselbe Wirkung auf den Untersuchungsgegenstand dieses Beitrages haben. Neben der monetären Benachteiligung müssen Leiharbeitnehmer ebenfalls höhere Risiken hinsichtlich ihrer Karriereplanung hinnehmen (vgl. Promberger 2007, S. 133 f.), so dass diese versuchen, sich durch gute Leistungen für entleihende Unternehmen für langfristige Anstellungen bei diesen zu empfehlen. Fußballprofis hingegen werden in der Regel an sportlich und wirtschaftlich schwächere Vereine ausgeliehen, da dort die Wahrscheinlichkeit, eingesetzt zu werden, höher ist (vgl. Carmichael, Forrest & Simmons 1999, S. 126). Leiharbeitnehmer auf professionellen Sportarbeitsmärkten sollten in erster Linie daran interessiert sein, ihren sportlichen Status widerherzustellen bzw. zu verbessern, und versuchen, möglichst zu ihren Stammvereinen zurückzukehren. Für konventionelle Leiharbeitnehmer sowie für die spezielle Form von Leiharbeitskräften auf Arbeitsmärkten für Profisportler bestehen demzufolge starke Anreize während Perioden, in welchen sie verliehen werden, ihr Anstrengungsniveau zu erhöhen. Falls sich im Anschluss an ein Leihverhältnis die persönliche Arbeitssituation durch eine Übernahme vom Leihunternehmen bzw. die Rückkehr zum Stammverein verbessert und sich somit der persönliche Planungshorizont erweitert, wird erwartet, dass das Leistungsniveau der Arbeitnehmer wieder nachlässt. Bisher haben sich nur wenige Studien mit der Leistungsentwicklung von Leiharbeitnehmern befasst. In diesem Beitrag wird daher versucht, neue Erkenntnisse zu erhalten, indem analysiert wird, ob mögliche Veränderungen bestimmter Leistungsindikatoren bei ehemaligen Leiharbeitnehmern nach Leihspielzeiten nachzuweisen sind.

Der Arbeitsmarkt für Profifußballer zeichnet sich durch eine hohe Faktormobilität aus und bietet sich für das intendierte Forschungsvorhaben besonders an, da die Leistung der Arbeitnehmer beobachtbar ist (vgl. Gandelman 2008, S. 353). Im Folgenden werden die Veränderungen der institutionellen Details des Arbeitsmarktes der letzten zwei Jahrzehnte sowie deren Auswirkungen auf die Kaderplanung von Fußballvereinen beschrieben. Anschließend wird geprüft, inwieweit sich ökonomische Theorien zu Leihgeschäften auf den spezifischen Fall von Personalverleihungen auf Märkten für professionelle Sportler anwenden lassen. Neben der Leistungsentwicklung von Leiharbeitnehmern werden ebenfalls Einflussfaktoren auf das Verleihverhalten von Bundesligavereinen analysiert. Nach deren Diskussion wird anschließend geprüft, ob diese in Regressionsmodellen einen signifikanten Einfluss ausüben. Abschließend werden die empirischen Ergebnisse der Analyse der Leistungsentwicklung von Leiharbeitnehmern bzw. -spielern dargestellt und diskutiert.

2. Die institutionellen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes für Profifußballer und deren Einfluss auf Leihgeschäfte in der Fußball-Bundesliga

Trotz bestehender Eigentümlichkeiten auf dem Arbeitsmarkt für Fußballspieler ähnelt die Situation von Leihspielern der von Leiharbeitnehmern auf konventionellen Arbeitsmärkten. Aufgrund der starken mentalen und körperlichen Belastungen sowie der hohen Anforderungen der Arbeitgeber an die psychische Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer sind Karrieren im Profisport im Vergleich zu den meisten anderen Branchen von kurzer Dauer. Zwischen ausgeliehenen Profifußballspielern und deren Stammvereinen muss nach einer Entleiherung weiterhin ein Vertragsverhältnis bestehen, da Leihgeschäfte nicht dazu verwendet werden dürfen, bestehende Arbeitsbeziehungen auf künstlichem Wege zu beenden (vgl. Lizenzordnung Spieler [LOS] der Deutschen Fußball Liga [DFL] § 5 Nr. 2). In einem wettbewerbsorientierten Umfeld wie dem Profisport führen Personalverleihungen jedoch bei den Arbeitnehmern zur Unsicherheit bei der persönlichen Karriereplanung. So verringert sich zum einen die Vertragsrestlaufzeit um die Dauer des Leihgeschäftes und es ist zum anderen für Arbeitnehmer bzw. Spieler ungewiss, ob sie nach Leihgeschäften wieder in den Kader des Stammvereins aufgenommen werden oder ggf. endgültig zum entleihenden Verein transferiert werden. Die hohe Faktormobilität in den europäischen Fußballligen hat eine niedrige durchschnittliche Vereinszugehörigkeit zur Folge. Kurze Betriebszugehörigkeitszeiten sind ebenfalls in anderen Branchen wie z. B. bei den Mitarbeitern von Call Centern die Regel (vgl. Hansmann, Scupin & Henze 2004, S. 11 f.). Hohe Stressbelastungen der Arbeitnehmer sowie teilweise minuziöse Überwachungsmöglichkeiten des Arbeitsverhaltens durch Vorgesetzte bzw. Arbeitgeber sind weitere Gemeinsamkeiten zu diesem Dienstleistungsbereich. Deutliche Unterschiede können hingegen bei der generellen Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer und in der Wettbewerbsintensität zwischen diesen gefunden werden. Im Folgenden werden die institutionellen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes für Profifußballspieler beschrieben, welche u. a. Besonderheiten bei Leihgeschäften implizieren und infolgedessen die Personalpolitik der Vereine der Fußball-Bundesliga wesentlich beeinflussen.

Nach dem Bosman-Urteil¹ entstanden durch den Kompromiss der FIFA und UEFA mit der Europäischen Kommission aus dem Jahre 2003 folgenreiche Änderungen des rechtlichen Rahmens. Dieser Kompromiss beschränkte u. a. die Vertragslaufzeiten von Spielern auf ein

¹ Dieses wird nach Jean-Marc Bosman benannt, der aufgrund der Ablöseforderung seines damaligen Arbeitgebers, RFC Lüttich, trotz auslaufenden Vertrages nicht zu seinem neuen Arbeitgeber, dem USL Dünkirchen, wechseln durfte. Dies verstieß gegen den Grundsatz der Arbeitnehmerfreizügigkeit der EU. Nach diesem Urteil aus dem Jahre 1995 ist es Fußballvereinen untersagt, Ablösesummen für Spieler zu verlangen, deren Verträge auslaufen.

Maximum von fünf Jahren und sichert Vereinen, welche selbstausgebildete Spieler abgeben, höhere Ausbildungsentschädigungen zu. Von weitaus größerer Tragweite ist in diesem Kontext die Möglichkeit der Spieler, ihre Vereine ohne deren Zustimmung gegen Strafzahlungen wegen Vertragsbruchs zu verlassen. Bei derartigen Vorgängen ist ebenfalls eine Ausbildungsentschädigung zu zahlen, welche sich nach dem Alter des Spielers sowie dessen Vereinszugehörigkeitsdauer bemisst. Die Summe aus beiden Zahlungen sollte in der Regel unter freiverhandelten Transfersummen liegen (vgl. Fees & Muehlheuser 2003, S. 646). Es kommt jedoch lediglich in Ausnahmefällen zur Anwendung dieser Richtlinie, da Spieler, welche vertragsbrüchig werden, negativ wahrgenommen werden und zukünftige Arbeitgeber sich nicht sicher sein können, dass sich der Spieler vertragskonform verhält.² Der Kompromiss³ zwischen der Europäischen Kommission und den Fußballorganisationen stärkt zum einen die Verhandlungsposition der Spieler und zum anderen werden den Vereinen Anreize gesetzt, in ihre Jugendförderung zu intensivieren.

Die Auswirkungen des Monti-Systems auf die DFL und die UEFA haben das Transfer- und Leihverhalten der Bundesligavereine beeinflusst, so dass im Folgenden die bedeutendsten institutionellen Details dargestellt werden. Für den DFB Pokalwettbewerb müssen mindestens zwölf lokal ausgebildete Lizenzspieler gemeldet werden (vgl. § 53a Nr. 1 DFB Spielordnung⁴). Weiter besteht für Bundesligavereine nach §5a Nr. 1 der LOS der DFL⁵ die Verpflichtung, dass im Kader mindestens acht lokal ausgebildete Spieler gültige Profiverträge besitzen. Von jenen acht müssen wiederum vier vom Verein ausgebildet worden sein.⁶ Falls ein Verein parallel mehrere selbstausgebildete Spieler verleiht, können zwei von ihnen jedoch weiterhin als vom Verein selbst ausgebildet gewertet werden, falls diese an einen Verein ausgeliehen werden, der höchstens zwei Spielklassen unter dem verleihenden Verein spielt (vgl. §5a Nr. 2 LOS der DFL). Das Mindestjahresgehalt, das einem Spieler gezahlt werden muss, damit dieser als Lizenzspieler angesehen werden kann, beträgt lediglich 3.000 €. Bundesligavereine könnten sich somit theoretisch für eine jährliche Zahlung von 36.000 € gegen derartige Kon-

² Ein Beispiel für die Anwendung der Klausel ist der vom Eigentümer Schachtjor Donezk ungewollte Transfer des Spielers Matuzalem zu Real Saragossa. Donezk forderte 25 Millionen Euro Ablöse, welches nicht Saragossas Zahlungsbereitschaft entsprach. Matuzalem löste daraufhin seinen Vertrag auf und wechselte zunächst ablösefrei. Der CAS in Lausanne verurteilte anschließend Real Saragossa zu einer Strafzahlung von lediglich 11,95 Millionen Euro an Schachtjor Donezk (siehe o. V. 2009).

³ Dieser wird oftmals nach dem damaligen EU-Kommissar Mario Monti als Monti System bezeichnet.

⁴ Zu finden unter http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/27993-06_Spielordnung.pdf (Abfrage: 18.02.2015).

⁵ Zu finden unter http://static.bundesliga.de/media/native/df/ligastatut/lizenordnung_spieler_los_2009-11-10_stand.pdf (Abfrage: 18.02.2015).

⁶ Um als vom Club ausgebildet zu gelten, muss ein Spieler mindestens drei Jahre im Alter zwischen 15 und 21 ausschließlich in Jugendmannschaften des Vereins verbracht haben.

tingentsrestriktionen für inländische Spieler absichern⁷ und wären somit für alle Vereinswettbewerbe spielberechtigt. Spieler, welche ausschließlich zur Erfüllung der beschriebenen Mindestanforderungen in einen Kader berufen werden, könnten jedoch das Risiko eines Wettbewerbsausschlusses und den damit verbundenen Einnahmeausfällen antizipieren und deutlich höhere Gehaltsforderungen stellen.⁸

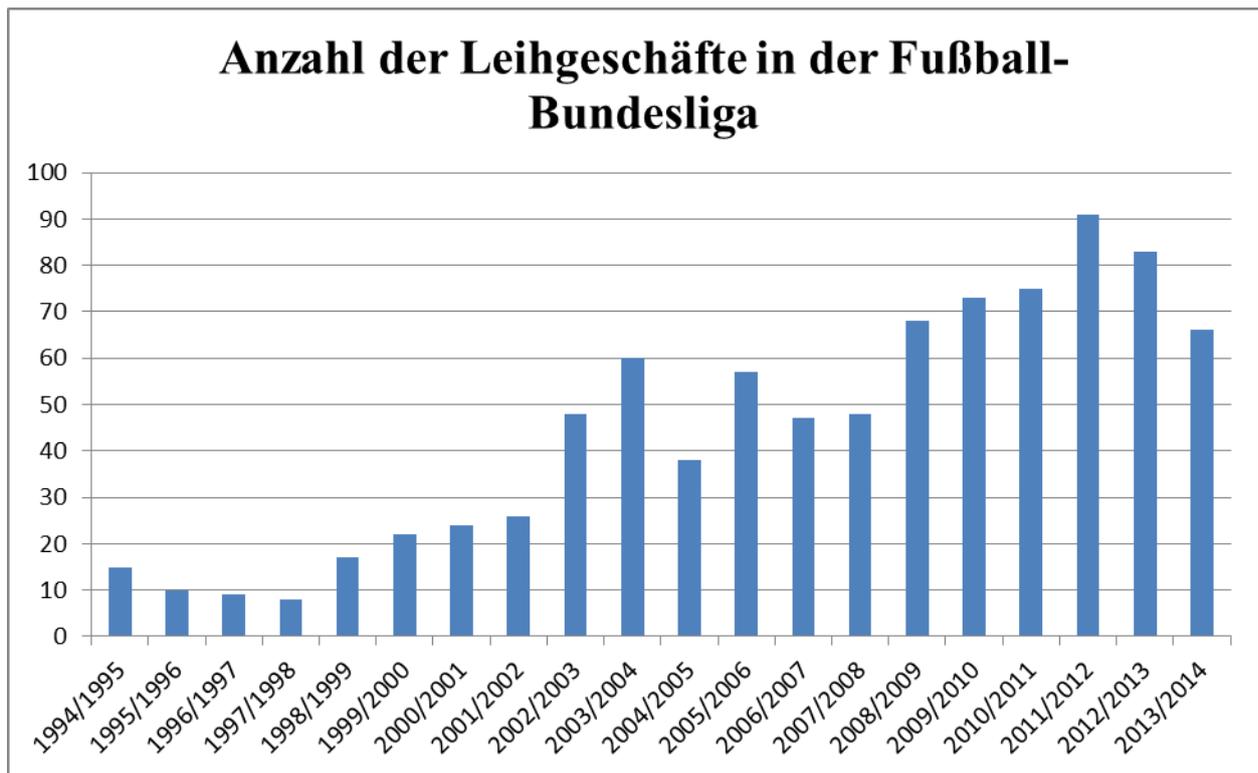
Die Mindestlaufzeit von Lizenzspielerverträgen beträgt 12 Monate. Die Restriktion bezüglich der maximalen Vertragslaufzeit beträgt durch die Vorgaben der EU-Kommission 60 Monate. Für Leihgeschäfte gilt weiter, dass sich diese mindestens auf eine Laufzeit von vier⁹ Monaten erstrecken müssen. Eine zwingende Voraussetzung für den Abschluss eines Leihgeschäftes ist es, dass nach diesem weiterhin eine vertragliche Bindung zwischen dem verleihenden Verein und dem Leihspieler besteht (vgl. §5 Nr. 2 LOS der DFL). Durch diese Regelung können Vertragslaufzeiten nicht künstlich durch Leihgeschäfte verkürzt werden. Des Weiteren dürfen Spieler nicht gegen ihren Willen transferiert werden (vgl. §4 Nr. 6a und 6b LOS der DFL). Eine Vertragsauflösung respektive Kündigung wäre für den Verein durch die damit verbundenen Opportunitätskosten keine attraktive Alternative. Lizenzspieler besitzen jedoch die Möglichkeit, gültige Verträge aus sportlichen Gründen aufzukündigen, falls diese nachweislich in weniger als fünf Pflichtpartien innerhalb einer Saison eingesetzt wurden (§8 Nr. 3 LOS der DFL). Dieser Paragraph schafft folglich einen Hauptanreiz für die Verleihung von Lizenzspielern. Gerade junge aussichtsreiche Spieler mit hohem Optionswert, deren Rolle im Mannschaftsgefüge nicht über die eines Rotationsspielers hinausgeht, könnten bei weniger als fünf Saisoneinsätzen ihren Verein ablösefrei¹⁰ verlassen. Abbildung 1 verdeutlicht, wie sich die Änderungen der Rahmenbedingungen auf die Personalpolitik von Vereinen aus der Fußball-Bundesliga ausgewirkt haben. Es kann ein deutlicher Anstieg von Personalverleihungen beobachtet werden.

⁷ Restriktionen für Teilnahme am Spielbetrieb sind nicht festgeschrieben, sondern lediglich für die nominelle Listung.

⁸ Die Verhandlungsposition des Vereins ist bei Gehaltsnachverhandlungen stärker, falls dieser mehr als zwölf lokal ausgebildete Spieler verpflichtet hat.

⁹ Die Mindestlaufzeit von vier Monaten kann vom Ende der Sommertransferperiode zu Beginn des Monats September bis zum Beginn der Wintertransferperiode im Januar gehen.

¹⁰ In diesem Fall muss vom neuen Verein keine Ablösesumme entrichtet werden. Es ist jedoch wiederum die Zahlung einer Ausbildungsentschädigung zu leisten.



Quelle: Transfermarkt.de/1-Bundesliga/Transfers

Abbildung 1: Entwicklung der Leihgeschäfte in der Fußball-Bundesliga

Ein weiteres institutionelles Detail, welches das Transferverhalten von Fußballvereinen in diesem Kontext beeinflusst, ist die quantitative Restriktion der Kadernominierung. Es dürfen in der Fußball-Bundesliga lediglich 18 Spieler pro Spieltag gemeldet werden.¹¹ Da im Profifußball ein verstärktes Verletzungsrisiko besteht, sollte ein durchschnittlicher Kader mehr als 18 Lizenzspieler umfassen. In der Bundesligaspielzeit 2013/2014 lag die durchschnittliche Kadergröße bei rund 28,6 Spielern.¹² Da in Vereinskadern selten mehr als zehn Spieler zeitgleich verletzt sind, könnte die allgemeine Kaderplanung in der Fußball-Bundesliga zwar als ineffizient bewertet werden, jedoch müssen wiederum, wie beschrieben, Mindestanforderungen an lokal ausgebildeten Spielern im Kader erfüllt werden, so dass diese den Vereinskader teilweise lediglich nominell vergrößern. Vereine, welche sich für einen europäischen Pokalwettbewerb qualifizieren, müssen ihren Kader vor der Saison ebenfalls der UEFA melden.¹³ Es dürfen hierbei maximal 25 Spieler gemeldet werden, von denen mindestens zwei als Tor-

¹¹ Laut Spielordnung (SpOL) der DFL III. §4 Nr. 4 dürfen neben der Startelf maximal sieben Auswechselspieler pro Spiel gemeldet werden.

¹² Quelle: <http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/startseite/wettbewerb/L1> (Abfrage: 18.02.2015).

¹³ Die Frist endet am 3. September. Es gibt eine Nachmeldungsfrist während der Wintertransferperiode, welche wiederum am 1. Februar endet (Reglement der UEFA Artikel 18 Nr. 18; Zyklus 2012-15).

wart deklariert¹⁴ werden müssen (Reglement der UEFA¹⁵ Artikel 18 Nr. 8). Für europäische Pokalwettbewerbe besteht ebenfalls eine Mindestanforderung zur Meldung von acht lokal ausgebildeten Spielern. Durch die konstitutive Gebundenheit zur DFL und zur UEFA müssen die Bundesligavereine abwägen, ob sie Spieler, für die in der Kaderplanung keine tragende Rolle vorgesehen ist, halten, verkaufen oder verleihen. Da Lohnkosten von Fußballprofis den Großteil des jährlichen Vereinssetats aufbrauchen,¹⁶ bedarf dieser Trade-off einer gewissenhaften sportlichen sowie ökonomischen Analyse.

3. Ökonomische Theorien und Konzeptionen zu Leihgeschäften und deren Anwendbarkeit auf Profisportmärkte

Um Verleihentscheidungen auf dem Markt für Profifußballer weiterführend untersuchen zu können, werden im Folgenden ausgewählte wirtschaftswissenschaftliche Ansätze dargestellt und die Anwendbarkeit auf die spezifische Situation von Bundesligavereinen geprüft. Aus institutionsökonomischer Sicht können Wertgegenstände verliehen werden, um Risiken umzuverteilen (vgl. Copeland & Weston 1982, S. 60-66). Falls die Ermittlung des Wertes von Vermögensgegenständen nur mit hoher Ambiguität möglich ist, könnten sich risikoaverse Interessenten eher für Leihoptionen entschließen. Die Risikoeinstellung von Käufern korreliert generell mit deren Budget (vgl. Johnson & Waldman 2003, S. 257 f.). So sinkt die Risikoaversion, falls das verfügbare Budget steigt. Angewendet auf den Spielermarkt in der Fußball-Bundesliga werden Vereine mit geringen finanziellen Ressourcen Leihgeschäfte eher als relevante Option in Bezug auf die Kaderplanung ansehen. Leasinggeschäfte¹⁷ können das Problem der adversen Selektion auf Märkten mit asymmetrisch verteilten Informationen beschränken (vgl. Johnson & Waldman 2003, S. 247 f.). Ausgeliehene Spieler bauen durch ihre Leistungen die ex ante bestehenden Informationsasymmetrien ab und der entleihende Verein kann Entscheidungen über mögliche Weiterverpflichtungen unter geringerer Unsicherheit treffen. Leihgeschäfte können folglich zu einer effizienteren Allokation von Talenten und Fähigkeiten beitragen.

¹⁴ Diese dürfen dann ausschließlich auf der deklarierten Position eingesetzt werden.

¹⁵ Zu finden unter:

http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/Regulations/02/14/12/13/2141213_DOWNLOAD.pdf (Abfrage: 18.02.2015).

¹⁶ Das durchschnittliche Einkommen eines Fußballprofis lag in der Saison 2007/2008 schätzungsweise bei 1,3 Mio € (vgl. hierzu Frick 2008).

¹⁷ Diese könnten mit Leihgeschäften mit anschließender Kaufoption verglichen werden.

Eine verminderte Kooperationsbereitschaft der Stammebelegschaft zu Leiharbeitnehmern bzw. entliehenen Spielern kann spieltheoretisch erklärt werden. Durch den verkürzten Zeithorizont verändert sich die Zeitdiskontierung der Vertragsspieler. Es zeigte sich in experimentellen Studien, dass in Wiederholungsspielen mit längeren Zeithorizonten im Vergleich zu einmaligen Situationen eine deutlich höhere Kooperationsbereitschaft nachzuweisen war (Cooper et al. 1996, S. 188 f.). Da im konkreten Insider-Outsider-Fall im Profifußball jedoch eine gegenseitige Abhängigkeitssituation besteht,¹⁸ ist nicht zu erwarten, dass die festen Vertragsspieler sich weniger kooperationsbereit gegenüber den Leihspielern bzw. -arbeitnehmern zeigen. Es ergeben sich wie beschrieben diverse ökonomische Vorteile für Arbeitgeber durch den Einsatz von Leiharbeitnehmern. Beispielsweise kann möglichen Personalengpässen ohne zusätzlichen Verwaltungsaufwand entgegengewirkt werden. Es entsteht dabei ebenso keine Verpflichtung der Weiterbeschäftigung (vgl. van Hippel et al. 1997, S. 94-96). Falls Leiharbeitnehmer eine besondere Qualifikation aufweisen, kann auf kostenintensive Weiterbildungsmaßnahmen für die Stammebelegschaft verzichtet werden (Werthebach, Sodenkamp & Schmidt 2000, S. 2 f.). Ein wesentlicher Vorteil des Einsatzes von Leiharbeitnehmern besteht darin, dass das Risiko von krankheitsbedingten Fehltagen vom Verleihunternehmen getragen wird. Entleihenden Unternehmen wird in der Privatwirtschaft von Verleihunternehmen üblicherweise zusätzlich ein Umtauschrecht gewährt. Im Krankheitsfall oder bei nicht erwarteter Minderleistung kann das entleihende Unternehmen hiervon Gebrauch machen (vgl. Nienhuser & Baumhus 2002, S. 83 f.). Ein verleihender Fußballverein ist jedoch nicht dazu verpflichtet, im Falle einer Minderleistung oder einer Spielerverletzung dem entleihenden Verein einen adäquaten Ersatz anzubieten. Festzuhalten bleibt, dass Leihgeschäfte für Fußballclubs eine mögliche Hedgingfunktion gegen Verletzungsrisiken übernehmen können. Ein weiteres Motiv in der Entleiherung von Spielern besteht darin, das Humankapital bzw. die generelle Spielstärke einer Mannschaft zu verbessern.

Weitere etablierte ökonomische Theorien zu Leihgeschäften lassen sich aufgrund ihrer Basisannahmen nicht auf den spezifischen Fall von Spielerentleihungen anwenden. Beispielsweise sollten nach der Effizienzlohntheorie vorzugsweise Normalarbeitsverhältnisse abgeschlossen werden, da bei Leiharbeitnehmern aufgrund von bestehenden Lohnunterschieden das Risiko der Leistungszurückhaltung um ein Vielfaches größer ist (Friedrich & Martin 2004, S. 215 f.). Da die Leistung von Leihspielern jedoch an jedem Spieltag minutiös erfassbar ist, bestehen

¹⁸ Diese entsteht insbesondere dadurch, dass sich der persönliche Nutzen durch Teamerfolge erhöht. Beispielsweise werden Erfolgsprämien für das Erreichen von europäischen Pokalwettbewerben gezahlt. Aufgrund dieser Konstellation sollte Leihspielern die Kooperation nicht verwehrt werden, falls diese die Qualität der Mannschaft verbessern.

keine prohibitiv hohen Überwachungskosten, so dass die in der Theorie weiter angenommenen Informationsasymmetrien¹⁹ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geringer sind. Leihspieler können nicht bewusst ihre Leistung zurückhalten, ohne dass sich aus diesem Verhalten negative Konsequenzen für sie ergeben. Eine Anwendung der Insider-Outsider-Theorie (Lindbeck & Snower 1987, S. 408 f.) auf den spezifischen Fall von Leihgeschäften von Profisportlern erweist sich als ähnlich problematisch. Der Insider-Outsider-Theorie zufolge sollten verstärkt Leiharbeitskräfte eingestellt werden, falls wenig spezifisches Humankapital benötigt wird und folglich die Einstellungs-, Einarbeitungs- und Entlassungskosten relativ gering sind. Der Aufbau einer festen Stammebelegschaft ohne atypische Beschäftigungsverhältnisse lohnt sich im Umkehrschluss eher, falls hohe Anforderungen an das spezifische Humankapital der Arbeitnehmer bestehen (Friedrich & Martin 2004, 210 f.). Bei professionellen Fußballmannschaften sind die Erwartungen des Arbeitgebers an das allgemeine Humankapital der Neuverpflichtungen ex ante vergleichsweise hoch, so dass Leihspieler einen entsprechend hohen Stand in der Regel aufweisen müssen. Des Weiteren sind die Kosten für Einstellung, Einarbeitung und Kündigung in Relation zum Spielergehalt im Profifußball vergleichsweise niedrig.

Durch den Abschluss von Leihgeschäften sollten im Sinne von klassischen Handelstheorien beide Vertragspartner profitieren (Sautter 2004, S. 70-81). Der Nutzen von entleihenden Vereinen liegt wie beschrieben in der Absicherung gegen mögliche Verletzungsrisiken sowie in der Verbesserung der Mannschaftsqualität. Verleihende Vereine profitieren in erster Linie davon, dass diese ihre Transferrechte an Spielern mit hohen Optionswerten nicht verlieren. Zusätzlich können ausgeliehene Spieler weiter als lokal ausgebildete Spieler gelistet werden. Falls entliehenen Spielern innerhalb einer Leihseason viel Spielzeit gewährt wird und diese dadurch ihre Spielstärke erhöhen können, profitiert der verleihende Verein bei der Rückkehr des Spielers ebenso durch dessen gestiegenes Humankapital.

4. Datenbasis und empirische Ergebnisse

Um eine möglichst breite Datenbasis generieren zu können, wurden sämtliche Neuverpflichtungen von Vereinen aus der Deutschen Fußball-Bundesliga zwischen den Saisons von 2006/2007 und 2013/2014 erfasst. Die Grundgesamtheit N beläuft sich insgesamt auf 1.032, wobei es sich bei 35,1% um Verleihungen handelt. Die individuellen Spielerdaten wurden von einer deutschen Internetseite, welche sich auf Spielertransfers spezialisiert hat (Transfer-

¹⁹ In Form von *hidden actions* und *hidden characteristics*.

markt.de), gesammelt. Die Differenzierung zwischen Spielerkäufen und Spielerverleihungen ist für den Test der beiden ersten aufgestellten Hypothesen von besonderer Bedeutung, da das Verleihrisiko von Spielern gemessen wird. Aus dem Anhang können die Mittelwerte der verwendeten Variablen entnommen werden. Die Leistungsdaten der Spieler wurden von den Internetpräsenzen der Deutschen Fußball Liga und des Fußballfachblattes Kicker erhoben. Letzteres veröffentlicht nach jedem Bundesligaspieltag Leistungsbewertungen sämtlicher eingesetzter Lizenzspieler. Eine Untersuchung der Relation zwischen den einzelnen Spielernoten von Leihspielern und den Teamnoten ermöglicht es zu überprüfen, ob entleihende Vereine ihre Spielstärke durch Spielerentleihungen erhöhen können. Die Deutsche Fußball Liga veröffentlicht nach jedem Spieltag die Laufdistanzen und das Laufverhalten der Spieler, welche zum Einsatz gekommen sind. Die Laufdistanzen und die Anzahl der Sprints werden in abschließenden Panelanalysen als Proxyvariable für das Anstrengungsniveau verwendet. Die zurückgelegte Laufdistanz sowie die absolvierten Sprints werden erst seit der Saison 2011/2012 an jedem Bundesligaspieltag erfasst und auf der Internetpräsenz der DFL veröffentlicht. Da mehrere Erhebungszeitpunkte für robuste Paneldatenmodelle notwendig sind und in diesen lediglich die Leistungsentwicklung von Leihspielern analysiert wird, beträgt die Grundgesamtheit hier nur $N = 75$ (226 Beobachtungen).

4.1. Einflussfaktoren auf die Verleihung von Spielern in der Fußball-Bundesliga

Im Gegensatz zu Personaldienstleistern basiert das vorrangige Ertragsmodell von Vereinen im Profisportbereich nicht auf der Überlassung von Arbeitnehmern. Im Vergleich zu Industrieunternehmen, welche nur äußerst selten Arbeitnehmer für einzelne Projekte an andere Firmen verleihen, ist der Anteil an Arbeitnehmerüberlassungen in diesem Bereich hingegen relativ hoch. Im Folgenden wird zunächst analysiert, welche Faktoren Bundesligavereine hinsichtlich ihrer Entscheidungen zu Spielerverleihungen in besonderem Maße beeinflussen. Die Änderungen des institutionellen Rahmens wie die Möglichkeit der Vertragsauflösung aus sportlichen Gründen und ebenso die verstärkte Wettbewerbssituation auf den europäischen Spielermärkten durch die Neuregelungen zur Arbeitnehmerfreizügigkeit haben das Transferverhalten der Fußballvereine in den letzten Jahren nachhaltig beeinflusst. Die Verpflichtung von jüngeren bzw. unbekannteren Spielern bzw. Arbeitnehmern ist in der Regel mit größerer Unsicherheit verbunden, da sich deren Entwicklung nur äußerst diffizil auf Basis spärlich vorhandener Performanceindikatoren²⁰ prognostizieren lässt. Professionelle Athleten fordern nach ihrer Etablierung im Profibereich in der Regel einen höheren Reservationslohn. Gratifikationen von

²⁰ Als solche könnten Erfolge in Juniorenauswahlmannschaften dienen.

Spielern korrelieren jedoch nicht zwangsläufig mit sportlichem Erfolg (Jane 2012, S. 564-577). Spielerentleihungen können folglich als strategisches Instrument genutzt werden, weniger bekannte und dementsprechend günstigere Spieler mit hohem Optionswert kurzfristig zu verpflichten und diese abhängig von deren sportlicher Entwicklung anschließend langfristig zu binden oder ohne Zusatzkosten freizustellen. Aus Sicht von verleihenden Vereinen besteht das Hauptmotiv der Arbeitnehmerüberlassung jedoch in der Vermeidung der Vertragsauflösung aus sportlichen Gründen durch den Spieler bzw. Arbeitnehmer.²¹ Ein weiterer Anreiz für die Verleihung von Vertragsspielern besteht in der Weiterleistung dieser als lokal ausgebildeter Spieler.²² Leihspieler verfügen in der Regel über weniger Erfahrung bzw. spezifisches Humankapital (Carmichael, Forrest & Simmons 1999, S. 133 f.), so dass die Wahrscheinlichkeit, ausgeliehen zu werden, für jüngere respektive unerfahrenere Spieler höher ist.

Um zu überprüfen, welche Faktoren die Verleihwahrscheinlichkeit von Spielern in der Fußball-Bundesliga beeinflussen, wird eine Cox-Regression²³ geschätzt. Es wird dabei das Zeitintervall zwischen der Verpflichtung und der möglichen Verleihung berücksichtigt. Das Modell in Tabelle 1 zeigt, dass beide Haupterklärungsvariablen signifikant auf das Risiko der Spielerverleihung wirken. Eine lokale Ausbildung hat einen positiven Effekt. Ein höheres Alter wirkt wie erwartet negativ auf die Wahrscheinlichkeit, ausgeliehen zu werden. Die weiteren aufgenommenen Kovariate verdeutlichen, dass der bevorzugte Fuß von Spielern keinen Einfluss auf die Hazard Ratio besitzt. Nationalspieler der besten Nationen der FIFA-Rangliste werden signifikant seltener ausgeliehen. Im Vergleich zur Referenzkategorie der Torhüter erreichen die übrigen Spielpositionen ebenso signifikant positive Werte, was auf ein höheres Ausleihrisiko dieser Positionen schließen lässt. Inländische Lizenzspieler werden seltener ausgeliehen, was durch geringere Informationsasymmetrien der Vereine im Vergleich zur Referenzkategorie der Südamerikaner erklärt werden kann.

²¹ Der Verein kann sich so von der institutionellen Vorgabe entbinden, Spieler einsetzen zu müssen, deren Spielstärke als (noch) nicht ausreichend für die erste Mannschaft eingeschätzt wird.

²² Dies gilt wie beschrieben nur, falls der Spieler nicht an einen Verein ausgeliehen wird, der drei Spielklassen unter dem verleihenden Verein spielt.

²³ Vgl. hierzu Schendera (2008), S. 282 f. Es wird das gewöhnliche Cox-Modell mit der folgenden Gleichung angewendet: $h(t) = h_0(t) * \exp(\beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots + \beta_n X_n)$. Dabei kennzeichnet \exp die Exponentialfunktion. $h_0(t)$ ist das sogenannte Baseline Hazard. Es schätzt das Risiko des Eintretens des Zielereignisses, in diesem Fall der Leihe, in t und dies unabhängig von den Kovariaten. $\beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots + \beta_n X_n$ ist eine lineare Funktion der zeitabhängigen Kovariate, welche exponiert wird.

Variable	B
Alter	-0,103***
In Jugend ausgebildet	0,798***
Inländer	-0,795***
Europäer	-0,208
Afrika	-0,067
Ozeanien/Asien/NA	-0,042
Verteidiger	0,569**
Mittelfeld	0,789**
Sturm	1,049***
Rechter Fuß	0,057
Linker Fuß	0,029
FIFA Top 10 - Nationalspieler	-0,012***
Juniorenauswahlspieler	-0,002
Chi Quadrat	195,405
2 – Log – Likelihood	7197,267
N	1032

*/**/** bezeichnet statistische Signifikanz auf dem 10/5/1/-Prozent Niveau.

Tabelle 1: Cox Regression: Ausleihwahrscheinlichkeit von Bundesligaspielern

4.2. Die Analyse der Rückkehrwahrscheinlichkeit von Leihspielern

Auf dem Arbeitsmarkt für Profifußballspieler sind entlehene Arbeitnehmer in erster Linie darauf bedacht, ihren sportlichen Status wiederherzustellen bzw. zu erhalten. Dieses Ziel ist für verliehene Arbeitnehmer auf diesem speziellen Arbeitsmarkt am ehesten durch eine Rückkehr zu deren Stammvereinen zu erreichen. Nachfolgend wird daher die Entwicklung der Arbeitssituation von Leiharbeitnehmern nach Leihspielzeiten analysiert. Es wird dabei ebenfalls untersucht, welche Faktoren mit der Rückkehr zu verleihenden Arbeitgebern korrelieren. Gemeinhin ist davon auszugehen, dass Spieler verliehen werden, falls diese keine zentrale Rolle in den Planungen eines Vereins einnehmen. Um das bestehende Defizit an Humankapital egalisieren zu können, werden Spieler oftmals an Vereine aus tieferen Spielklassen ausgeliehen, da die Wahrscheinlichkeit, eingesetzt zu werden, dort tendenziell steigt (Carmichael, Forrest & Simmons 1999, S. 136). Es ist jedoch zu bezweifeln, dass sich die persönliche Situation von Leihspielern verbessert, falls diese an Vereine ausgeliehen werden, deren

sportliche Rahmenbedingungen inferior zu der der verleihenden Vereine sind. Es sollten eher Interessenten aus derselben Liga bzw. annähernd gleich starken Ligen für spielstarke Lizenzspieler, welche auf der Transferliste zur Ausleihe gelistet sind, vorhanden sein. Falls die Spielstärke gelisteter Spieler jedoch von sämtlichen Ligakonkurrenten als nicht ausreichend eingeschätzt wird, um den eigenen Kader zu verstärken, sollte es für diese Spieler umso schwieriger sein, die bestehende Qualitätslücke durch ein kurzfristiges Engagement bei unterklassigen Vereinen zu schließen. Aus strategischer Sicht spräche wiederum eine mögliche Stärkung der Konkurrenz gegen eine Entleihung von spielstarken Spielern an Vereine aus derselben Spielklasse.

Tabelle 2 zeigt die Entwicklung der sportlichen Situation von Leihspielern bzw. nach absolvierten Leihseasons gruppiert nach der Distanz zwischen ver- und entleihenden Vereinen. Die Mehrzahl der verliehenen Spieler kehrt nicht zu ihren Stammvereinen zurück. Bei einer größeren sportlichen Distanz ist der relative Anteil der Spieler, welche zu ihrem Stammverein zurückkehren, geringer. Um zu untersuchen, welche Faktoren mit der Rückkehr zu verleihenden Arbeitgebern zusammenhängen, wird ein binär logistisches Regressionsmodell²⁴ geschätzt. Dieses bietet sich an, da die abhängige Variable, die Rückkehr zu den Stammvereinen von Leihspielern, dichotom kodiert werden kann. Tabelle 3 zeigt, dass eine höhere sportliche Distanz in Leihseasons die Wahrscheinlichkeit einer Rückkehr von Leihspielern zu ihren Stammvereinen signifikant verringert. Es ist ebenfalls zu beobachten, dass Spieler, welche bessere Leistungen²⁵ erbrachten, nach Leihseasons eher in den Spielerkader des verleihenden Vereins zurückkehren. Unabhängig von der Position in der FIFA-Weltrangliste werden Nationalspieler nach Leihseasons eher von ihren Stammvereinen zurückaufgenommen.

	Sportliche Distanz		
	Gleiche Liga	eine Liga	≥ zwei Ligen
Transfer an Drittverein	5	63	72
Verbleib bei Leihverein	6	25	20
Rückkehr zu Stammverein	61	96	16
Gesamtsumme	72	184	108

Tabelle 2: Verteilung Leihspieler nach absolvierter Leihseason

²⁴ Vgl. zum methodischen Vorgehen Schendera 2008, S. 142 f.. In diesem Fall ergibt sich folgende Schätzgleichung für ein logistisches Modell: $p(y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-x}}$ mit $x = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$

²⁵ Dabei fungieren die Spielernoten des Fußballfachblattes Kicker als Leistungsindikatoren. Da es sich hierbei um ein Schulnotensystem handelt, werden niedrige Zahlen für dementsprechend gute Leistungen vergeben.

Variable	B
Sportliche Distanz	-2,579***
Spielerperformance Leihseason	-1,667***
Alter	0,022
Jugendspieler v. V.	-0,114
Nationalspieler	0,613*
Junioren Nationalsp.	-0,013
Kadergröße v. V.	-0,066
Einsätze	0,013
Scorerpunkte	0,057
Gelbe Karten	-0,012
Rote Karten	-0,823
Nagelkerkes R ²	0,525
-2 Log-Likelihood	226,755
N	364

*/**/** bezeichnen statistische Signifikanz auf dem 10/5/1/-Prozent Niveau.

Tabelle 3: Binär logistische Regression: Rückkehr von Leihspielern zu Stammvereinen

Das Fußballfachblatt Kicker veröffentlicht nach jedem Bundesligaspieltag Bewertungen von sämtlichen eingesetzten Spielern.²⁶ Um analysieren zu können, ob entleihende Vereine ihre Spielstärke erhöhen, wurde das Delta²⁷ zwischen den Teamperformancewerten der entleihenden Vereine und den einzelnen Spielernoten der Leihspieler berechnet. Tabelle 4 zeigt, dass der Mittelwert des Delta knapp unter 0 liegt. In dem verwendeten Datensample tragen Leihspieler folglich nicht zu einer Verbesserung der generellen Spielstärke von Leihvereinen bei.

Mittelwert	H	Standardabweichung
-0,0565	364	0,41917

Tabelle 4: Mittelwert des Notendelta zwischen Leihspielernoten und Teamnoten

²⁶ Diese wurde bereits zuvor als Indikator für die Leistung von Profifußballern verwendet (vgl. Frick 2011, S. 102 f.).

²⁷ Δ Spielernote = \emptyset Note des Teams - Note Leihspieler.

4.3. Die Leistungsentwicklung von Leihspielern

Lange Vertragslaufzeiten gewähren Arbeitgebern eine größere Planungssicherheit, jedoch können diese ebenso zu Moral Hazard von Seiten des Personals führen. So zeigte sich beispielsweise in der Major League Baseball (MLB), dass sich durch lange Vertragslaufzeiten die Wahrscheinlichkeit, dass Spieler verletzt Partien versäumen, um 25 % erhöht (vgl. Lehn 1982). Ebenso wurde mehrfach empirisch nachgewiesen, dass professionelle Athleten vor Unterzeichnung von langfristigen Verträgen ihr Performancelevel steigern und dieses anschließend nach Vertragsabschluss nicht halten (vgl. Stroh 2007 und Frick 2011). Da Spieler bestrebt sein sollten, sich durch eine Verleihung für langfristige Aufgaben bei ihren Stammvereinen zu qualifizieren, kann analog ebenfalls eine Senkung des Anstrengungsniveaus nach Leihseasons erwartet werden. Die Leistung in der Leihseason ist von außerordentlicher Relevanz für die sportliche Zukunft der Leiharbeitnehmer und sollte somit für diese von größerer Bedeutung sein als die darauf folgenden Spielzeiten.

Es soll weiter untersucht werden, ob die erwartete höhere Motivation von Leihspielern in Leihspielzeiten deren Verletzungswahrscheinlichkeit erhöht. Die höhere Motivation kann zu risikoreicherem Verhalten von Leihspielern führen, welches in Mannschaftssportarten von Trainern als vorteilhaft bewertet wird, so dass den Spielern mehr Einsatzzeiten gewährt werden. Eine mögliche Übermotivation kann weiter dazu führen, dass angeschlagene Spieler sich in Spielen nicht auswechseln lassen, was wiederum schwerere Verletzungen zur Folge hat (vgl. Fuller et al. 2004, S. 2 f.). Ebenso kann eine höhere Motivation zu einem intensiveren Zweikampfverhalten führen, welches möglicherweise ebenfalls das Verletzungsrisiko erhöht. Da Leihseasons für die sportliche Zukunft der verliehenen Spieler besonders wichtig sind, sollte deren Motivation während dieser Spielzeiten höher sein. Leiharbeitnehmer auf klassischen Arbeitsmärkten sollten in Perioden, in denen diese verliehen sind, ebenfalls stärker motiviert sein. In diesem Fall würden die Arbeitnehmer jedoch weniger Tage krankheitsbedingt fehlen. Dieser Zusammenhang ließ sich bereits nachweisen. Jedoch kommt es in Unternehmen generell vermehrt zum Absentismus von Arbeitnehmern, wenn sich die allgemeinen Arbeitsbedingungen verschlechtern (vgl. Battisti & Vallanti 2013, S. 737-761).

Um überprüfen zu können, ob sich Fußballprofis in Leihseasons durch eine mögliche Übermotivation öfter verletzen, wurde eine Fixed Effects-Regression geschätzt.²⁸ Ein Paneldaten-

²⁸ Die Grundgesamtheit reduziert sich auf 186, da die verletzungsbedingten Ausfälle in unteren sowie ausländischen Ligen teilweise nicht erfasst werden konnten.

design ermöglicht die Anwendung von robusten Schätzungsverfahren.²⁹ Primär ist in dem Modell der Leihstatus eines Spielers als erklärende Variable von Bedeutung. Als abhängige Variable wurde die Anzahl der Spiele innerhalb einer Saison gemessen, welche Profifußballer verletzungsbedingt verpassten. Das positive Vorzeichen des Koeffizienten der Leihseason in Tabelle 4 zeigt an, dass sich Fußballspieler in Leihseasons häufiger verletzen. Um zu überprüfen, ob sich die Ergebnisse auf eine mögliche Übermotivation zurückführen lassen, wird anschließend das Leistungsverhalten von Leihspielern während und nach Leihspielzeiten analysiert. Es zeigt sich im Modell weiter, dass das Verletzungsrisiko mit zunehmender Einsatzzeit steigt und bei einer höheren Anzahl von gelben Karten sinkt. Letzteres könnte dadurch erklärt werden, dass Spieler, welche verhältnismäßig viele gelbe Karten erhalten, auf Positionen spielen, auf denen eher Fouls begangen als erlitten werden.

Variable	FE	
	Koeffizient	T
Leihseason	2,9121	3,01**
Gelbe Karten	-0,7661	-2,74**
Rote Karten	-0,4334	-0,54
Spielminuten	0,0301	4,01***
Alter	0,5941	1,32
F-Value	5,07	
Hausman	14,88***	
R ²	0,057	
N	186	
Anz. Beobachtungen	552	

*/**/** bezeichnet statistische Signifikanz auf dem 10/5/1/-Prozent Niveau.

Tabelle 4: Spielerverletzungen in Abhängigkeit von deren Verleihung

Das Laufverhalten von Leiharbeitnehmern soll als Indikator für deren Anstrengungsniveau dienen. Die zurückgelegte Laufdistanz sowie die absolvierten Sprints werden seit der Saison 2011/2012 an jedem Bundesligaspieltag erfasst und auf der Internetpräsenz der DFL veröffentlicht. Um das Leistungsverhalten verliehener Spieler zu analysieren, wurden ebenfalls zwei Fixed Effects-Modelle geschätzt. In Tabelle 5 wurde im Modell 1 die durchschnittliche

²⁹ Vgl. Giesselmann & Windzio (2012), S. 40-52.

Laufdistanz pro Spiel³⁰ und im Modell 2 die durchschnittlich absolvierten Sprints als abhängige Variablen verwendet. Tabelle 5 zeigt, dass Spieler während Spielzeiten, in denen diese ausgeliehen sind, eine signifikant höhere Laufleistung erbrachten und ebenfalls signifikant mehr Sprints absolvierten. Die Ergebnisse verdeutlichen somit, dass sich Leihspieler in Leihspielzeiten mehr anstrengen. Des Weiteren ist zu beobachten, dass eine höhere Zahl an Einwechselungen ebenfalls zu einer intensiveren Laufleistung führte. Eingewechselte Spieler können in den wenigen verbleibenden Minuten durchschnittlich höhere Laufleistungen erbringen, da diese ihre Kräfte nicht auf 90 Spielminuten verteilen müssen. Falls Spieler hingegen öfter ausgewechselt werden, kann dies auf deren Leistungsniveau zurückgeführt werden.

Variable	FE Modell 1 (abhängige Variable: KM-Distanz)		FE Modell 2 (abhängige Variable: Sprints)	
	Koeff.	T	Koeff.	t
Leihseason	0,4901	2,52**	1,9495	2,21**
Alter	0,0773	0,61	1,4993	2,64**
Einwechselungen	0,0591	1,68*	0,5862	1,72*
Auswechselungen	-0,0670	-1,89*	-0,4991	-3,12***
Vertragslaufzeit	0,0179	0,88	0,2851	0,51
Verletzungen	-0,0664	-0,32	0,0427	0,45
Kontr. für Position	Ja		Ja	
F-Value	2,14		4,31	
Hausman	14,72**		27,67***	
R ²	0,0911		0,1621	
N	75		75	
Anz. Beob.	216		216	

*/**/** bezeichnet statistische Signifikanz auf dem 10/5/1/-Prozent Niveau.

Tabelle 5: Laufleistungen von Bundesligaspielern in Abhängigkeit von deren Verleihung

³⁰ \emptyset Laufverhalten pro Spiel = $\left(\frac{KM_{\text{gesamt}}}{\text{Gesamteinsetzzeit}} \right) * 90$

5. Fazit, Limitationen und Ausblick

Dieser Beitrag verdeutlicht zunächst den Einfluss der institutionellen Details auf die Verleihung von Profifußballspielern in der Fußball-Bundesliga. Die Wirkung der durch die LOS der DFL gesetzten Anreize bezüglich der Verleihung von selbstausgebildeten Spielern konnte signifikant in dem geschätzten Hazardmodell nachgewiesen werden. Das Alter eines Spielers, welches den Optionswert für den verleihenden Verein mitbestimmt, hat ebenfalls Einfluss auf die Verleihwahrscheinlichkeit. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Wahrscheinlichkeit einer Rückkehr zum Stammverein von entliehenen Spielern durch eine größere sportliche Distanz zwischen ver- und entleihendem Verein signifikant sank. Nach einer Verleihung an Ligakonkurrenten oder Teams aus ähnlich starken Ligen wurden Spieler eher zurück in den Kader des Stammvereins aufgenommen. Hingegen konnten Spieler, welche an unterklassige Vereine ausgeliehen wurden, den sportlichen Abstand zum Kader des Stammvereins nicht verringern und verblieben eher bei den Leihvereinen oder wurden anschließend weiterverkauft. Leihseasons sind für die sportliche Entwicklung von Leihspielern von besonderer Bedeutung, so dass diese stark motiviert sein sollten, um sich für ein langfristiges Engagement zu empfehlen. Es konnte gezeigt werden, dass Leihspieler in Leihseasons mehr Spiele verletzt versäumen, welches auf eine mögliche Übermotivation zurückgeführt werden kann. Um sicherzustellen, dass dieser Effekt nicht durch eine zu geringe Motivation bewirkt wurde, wurde abschließend das Leistungsverhalten von Leihspielern analysiert. Dabei konnte gezeigt werden, dass ehemalige Leihspieler nach Leihseasons ihr Anstrengungsniveau senken und geringere Laufleistungen erbringen. Dieses Ergebnis legt somit nahe, dass in Leihspielzeiten von einer höheren Motivation von Leiharbeitnehmern ausgegangen werden kann, wenngleich es dafür auch andere Erklärungen wie eine „Regression to the Mean“ (siehe z. B. Dilger 2003) geben könnte. Die ökonomische Analyse von Märkten für professionelle Fußballer erweist sich aufgrund der Limitationen der Datenverfügbarkeit als schwierig. Eine Auswertung der langfristigen Transfererlöse oder der Gehälter von (ehemaligen) Leihspielern ist beispielsweise nicht möglich, da keine detaillierte Offenlegungspflicht für diese Daten besteht. Arbeitgeber bzw. Vereine müssen lediglich den gesamten Personalaufwand offen ausweisen, so dass mit Schätzwerten gearbeitet werden muss. Die Laufleistungen der Spieler werden erst seit der Saison 2011/2012 erhoben. Aus technischen Gründen beschränkt sich die Erfassung ausschließlich auf die Fußball-Bundesliga. Da Spieler vergleichsweise selten an Ligakonkurrenten ausgeliehen werden und für Paneldatenanalysen mehrere Messzeitpunkte notwendig sind, ist die Grundgesamt der Laufleistungsanalyse relativ klein. Eine zukünftige Verfügbar-

keit von breiteren Leistungsdaten könnte sich jedoch als vielversprechend für ähnlich motivierte Studien erweisen.

Anhang

Variable	Mittelwerte
Alter	22,951
Spiele Nationalmannschaft	13,783
Spiele U-Nationalmannschaft	14,378
Sportliche Distanz (Leihgeschäfte)	1,160
Inländer	0,463
Südamerika	0,089
Afrika	0,051
Europa	0,301
Ozeanien/Asien	0,047
Nordamerika	0,042
Torwart	0,070
Verteidiger	0,281
Mittelfeld	0,401
Sturm	0,245
Rechter Fuß	0,650
Linker Fuß	0,226
Beidfüßig	0,132
In Jugend des verleihenden Vereins ausgebildet	0,204

Tabelle 6: Deskriptive Ergebnisse

Literatur

- Akerlof, G. A. (1984): Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views. *American Economic Review*, 74(2), S. 79-83.
- Alewell, D., & Benkhoff, B. (2009): Zeitarbeitnehmer als Beschäftigte zweiter Klasse? *Arbeit*, 18(3), S. 216-229.
- Antonioni, P., & Cubbin, J. (2000): The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent. *European Journal of Law and Economics*, 9(2), S. 157-173.
- Battisti, M., & Vallanti, G. (2013): Flexible Wage Contracts, Temporary Jobs, and Firm Performance: Evidence from Italian Firms. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(3), S. 737-764.
- Bellmann, L., & Kühl, A. (2007): Weitere Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des IAB-Betriebspanels. Abschlussbericht, Berlin.
- Carmichael, F., Forrest, D., & Simmons, R. (1999): The Labour Market in Association Football: Who Gets Transferred and for How Much? *Bulletin of Economic Research*, 51(2), S. 125-150.
- Cooper, R., de Jong, D. V., Forsythe, R., & Ross, T. W. (1996): Cooperation Without Reputation: Experimental Evidence from Prisoner's Dilemma Games. *Games and Economic Behavior*, 12(2), S. 187-218.
- Copeland, T., & Weston, F., (1982): A Note on the Evaluation of Cancellable Operating Leases. *Financial Management*, 11, S. 60-67.
- Dilger, A. (2003): Lazear's Stochastic Interpretation of the Peter Principle: An Empirical Examination based on NBA-Data. Working Paper OP 2003-07, Lehrstuhl für Organisation und Planung, Universität Wien.
- Frick, B., Pietzner, G., & Prinz, J. (2007): Career Duration in a Competitive Environment: The Labor Market for Soccer Players in Germany. *Eastern Economic Journal*, 33(3), S. 429-442.
- Frick, B. (2008): Die Entlohnung von Fußball-Profis. Paderborner Universitätsreden Nr. 109, Paderborn.
- Frick, B. (2011): Performance, Salaries, and Contract Length: Empirical Evidence from German Soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6(2), S. 87-118.
- Friedrich, C., & Martin, S. (2004): Personalwirtschaftliche Wirkung von Zeitarbeit: Eine theoretische Analyse des Kooperations- und Leistungsverhaltens beim Einsatz von Leih- im Vergleich zu Normalarbeitnehmern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(2), S. 207-221.
- Fuller, C. W., Smith, G. L., Junge, A., & Dvorak, J. (2004): An Assessment of Player Error as an Injury Causation Factor in International Football. *American Journal of Sports Medicine*, 32(1), S. 28-35.
- Gandelman, N. (2008): Mobility among Employers and Assortative Matching: Field Evidence from Soccer Data. *Journal of Sports Economics*, 9(4), S. 351-371.

- Giesselmann, M., & Windzio, M. (2012): Regressionsmodelle zur Analyse von Paneldaten. Heidelberg.
- Hansmann, K. W., Scupin, Y., & Henze, V. (2004): Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit in Call Centern. Arbeitsbereich Industrielles Management, Universität Hamburg.
- Hiltrop, J. M. (1999): The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal* 17(4), S. 422-430.
- Holst, H. (2010): Die Flexibilität unbezahlter Zeit: Die strategische Nutzung von Leiharbeit. *Arbeit*, 19(2), S. 164-177.
- Holst, H. (2009): Funktionswandel von Leiharbeit: Neue Nutzungsstrategien und ihre Folgen für die betrieblichen Sozialbeziehungen. *WSI-Mitteilungen*, 62(3), S. 143-149.
- Jane, W. (2012): Overpayment and Reservation Salary in the Nippon Professional Baseball League: A Stochastic Frontier Analysis. *Journal of Sports Economics*, 14(6), S. 563-583.
- Johnson, J. P., & Waldman, M. (2003): Leasing, Lemons, and Buybacks. *Journal of Economics*, S. 247-265.
- Krautmann, A., & Solow, J. (2009): The Dynamics of Performance over the Duration of Major League Baseball Long-term Contracts. *Journal of Sports Economics*, 10(1), S. 6-22.
- Lehn, K. (1982): Property Rights, Risk Sharing, and Player Disability in Major League Baseball. *Journal of Law and Economics*, 25(2), S. 346-366.
- Lindbeck, A., & Snower, D. J. (1987): Efficiency Wages versus Insiders and Outsiders. *European Economic Review*, 31(1-2), S. 407-416.
- Martens, B., Bluhm, K., Trappmann, V., & Demmler, P. (2009): Leiharbeit und Befristung im Kontext mittelständischer Arbeits- und Führungskräftepolitik. *Arbeit*, 18(2), S. 137-150.
- Nienhüser, W. & Baumhus, W. (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In: Martin, A., & Nienhüser, W. (Hrsg.): *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München, S. 61-120.
- Promberger, M. (2007): Leiharbeit. Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: Keller, B., & Seifert, H. (Hrsg.): *Atypische Beschäftigung: Flexibilisierung und soziale Risiken*. Berlin, S. 126-144.
- o. V. (2009): Vertragsbruch: Fußball-Profi zu Millionen-Zahlung verurteilt. Im Internet unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/sport-gerichtshof-cas-vertragsbruch-fussball-profi-zu-millionen-zahlung-verurteilt/3179702.html> (Abfrage: 18.01.2015).
- Sautter, H. (2004): *Weltwirtschaftsordnung: Die Institutionen der globalen Ökonomie*. München.
- Schendera, C. F. (2008): *Regressionsanalyse mit SPSS*. München.
- Seifert, H. (2011): Atypische Beschäftigung in Japan und Deutschland. *Arbeit*, 20(1), S. 147-164.
- Schlese, M., Schramm, F., & Bulling-Chabalewski, N. (2005): Beschäftigungsbedingungen von Leiharbeitskräften. *WSI-Mitteilungen*, 10, S. 568-574.

- Tervio, M. (2006): Fee Regulations and Player Development. *Journal of the European Economic Association*, 4(5) S. 957-987.
- Von Hippel, C., Mangum, S., Greenberger D., Heneman, L., & Skoglind, J. (1997): Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win? *Academy of Management Executive*, 11(1), S. 93-104.
- Werthebach, M., Sodenkamp, D., & Schmidt, K. H. (2000): Rollenklarheit bei Leiharbeit. *Arbeit*, 9(4), S. 280-292.
- Wooldridge, J. (2012): *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Mason, OH.

Bisher erschienen:

Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

- DP-IO 6/2015** Leiharbeit im Profifußball
Sind Leihspieler stärker motiviert?
Michael Müller
Juni 2015
- DP-IO 5/2015** Which Currency Is Best for Business in a Small Country?
Alexander Dilger
Mai 2015
- DP-IO 4/2015** Better Winding Up
A Proposal for Improved Winding Up of Executory Contracts
Alexander Dilger
April 2015
- DP-IO 3/2015** Zurück in die dirigistische Vergangenheit
Das Hochschulzukunftsgesetz in NRW
Alexander Dilger
März 2015
- DP-IO 2/2015** Corporate Governance, State Ownership and Cross-listing
Evidence from Chinese A-Share Listed Firms
Hongmei Xu
Februar 2015
- DP-IO 1/2015** Der Zusammenhang zwischen sportlicher (Wettkampf-)Aktivität und kognitiver
Leistungsfähigkeit
Michael Müller
Januar 2015
- DP-IO 12/2014** Are Attractive Female Tennis Players More Successful?
An Empirical Analysis
Linn-Brit Bakkenbüll/Stephanie Kiefer
Dezember 2014
- DP-IO 11/2014** Why Do Small Chinese Firms List on the Frankfurt Stock Exchange?
Hongmei Xu
November 2014
- DP-IO 10/2014** 4. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Linn-Brit Bakkenbüll/Alexander Dilger/Stephanie Kiefer
Oktober 2014
- DP-IO 9/2014** Arbeitsgruppen und ihre Bestimmungsgründe
Eine empirische Untersuchung im deutschen Maschinenbau
Harry Müller
September 2014
- DP-IO 8/2014** Die Bedeutung des Wettbewerbs in Wissenschaft und Hochschule
Alexander Dilger
August 2014
- DP-IO 7/2014** Freie Gewerkschaften
Alexander Dilger
Juli 2014

- DP-IO 6/2014** Informationen sind anders
Was bei einer ökonomischen Analyse von Wissenschaft und Internet zu beachten ist
Alexander Dilger
Juni 2014
- DP-IO 5/2014** Plans as Conditional Strategies
A Concept Enabling Cooperation in the Prisoners' Dilemma
Alexander Dilger
Mai 2014
- DP-IO 4/2014** Publikationsangaben von BWL-Professoren auf ihren Webseiten
Alexander Dilger/Laura Lütkenhöner
April 2014
- DP-IO 3/2014** Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition einzelner Vereine und die Competitive Balance der Bundesliga
Christoph Partosch
März 2014
- DP-IO 2/2014** Wie das Hochschulfreiheitsgesetz Hochschulen noch freier machen könnte
Alexander Dilger
Februar 2014
- DP-IO 1/2014** Are Riding Club Members Willing to Pay or Work for an Overall Quality Improvement?
Stephanie Kiefer
Januar 2014
- DP-IO 12/2013** How Much Do the Characteristics of Independent Board Directors and Supervisory Board Members Affect Firm Performance in China?
Hongmei Xu
Dezember 2013
- DP-IO 11/2013** The Value of Sporting Success to Germans
Comparing the 2012 UEFA Championships with the 2012 Olympics
Pamela Wicker/Stephanie Kiefer/Alexander Dilger
November 2013
- DP-IO 10/2013** 3. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Stephanie Kiefer
Oktober 2013
- DP-IO 9/2013** Der Einfluss der Champions League auf den Marktwert eines Bundesligaklubs und das (Transfer-)Verhalten des Managements
Christoph Partosch
September 2013
- DP-IO 8/2013** Aufs richtige Pferd setzen!
Welche Faktoren beeinflussen Zufriedenheit und Verhaltensabsichten von Mitgliedern in deutschen Reitvereinen?
Stephanie Kiefer
August 2013
- DP-IO 7/2013** Können sich Hochschuldozenten bessere studentische Lehrevaluationen „erkaufen“?
Laura Lütkenhöner
Juli 2013
- DP-IO 6/2013** Scholars' Physical Appearance, Research Performance and Feelings of Happiness
Alexander Dilger/Laura Lütkenhöner/Harry Müller
Juni 2013

- DP-IO 5/2013** Vor- und Nachteile der W-Besoldung
Alexander Dilger
Mai 2013
- DP-IO 4/2013** Hochschulräte in NRW
Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?
Alexander Dilger
April 2013
- DP-IO 3/2013** Soll man das Handelsblatt-Ranking BWL boykottieren?
Alexander Dilger
März 2013
- DP-IO 2/2013** Composition Effects of the German Federal Government on the Average Top Income Tax Burden
Katrin Scharfenkamp
Februar 2013
- DP-IO 1/2013** Der Einfluss des Forschungsschwerpunkts auf den Zitationserfolg
Eine empirische Untersuchung anhand der Gesamtpublikationen deutschsprachiger Hochschullehrer für BWL
Harry Müller/Alexander Dilger
Januar 2013
- DP-IO 12/2012** Wettbewerbsvorteile aufgrund des Vornamens?
Feldexperimente auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt
Laura Lütkenhöner
Dezember 2012
- DP-IO 11/2012** The Impact of the Euro 2012 on Popularity and Market Value of Football Players
Stephanie Kiefer
November 2012
- DP-IO 10/2012** 2. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Stephanie Kiefer
Oktober 2012
- DP-IO 9/2012** How (Not) to Pay Non-executive Directors
Alexander Dilger
September 2012
- DP-IO 8/2012** Effekte von Erhebungsart und -zeitpunkt auf studentische Evaluationsergebnisse
Laura Lütkenhöner
August 2012
- DP-IO 7/2012** Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen am Beispiel des Hochschulmanagements
Alexander Dilger
Juli 2012
- DP-IO 6/2012** The Impact of Physical Attractiveness on the Popularity of Female Tennis Players in Online Media
Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp
Juni 2012
- DP-IO 5/2012** Förderung von Wissenschaft zu nationalen und europäischen Fragen
Alexander Dilger
Mai 2012
- DP-IO 4/2012** Untersuchung von Indikatoren zur Qualitätsmessung von Reitschulen in Deutschland
Stephanie Kiefer
April 2012

- DP-IO 3/2012** Rigor, wissenschaftliche und praktische Relevanz
Alexander Dilger
März 2012
- DP-IO 2/2012** Socio-Demographic Characteristics and Human Capital of the German Federal Government's Members
Katrin Scharfenkamp/Alexander Dilger
Februar 2012
- DP-IO 1/2012** Die Zitationshäufigkeit als Qualitätsindikator im Rahmen der Forschungsleistungsmessung
Harry Müller
Januar 2012
- DP-IO 12/2011** Ein Forschungsleistungsranking auf der Grundlage von Google Scholar
Alexander Dilger/Harry Müller
Dezember 2011
- DP-IO 11/2011** Besonderheiten der Bewerbung um Promotionsstellen und -gelegenheiten
Alexander Dilger
November 2011
- DP-IO 10/2011** 1. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp
Oktober 2011
- DP-IO 9/2011** Corporate Governance and Employee Power in the Boardroom
An Applied Game Theoretical Analysis
Benjamin Balsmeier/Andreas Bermig/Alexander Dilger/Hannah Geyer
September 2011
- DP-IO 8/2011** Ein Ranking von Hochschulen und (Bundes-)Ländern
am Beispiel der Betriebswirtschaftslehre
Harry Müller/Alexander Dilger
August 2011
- DP-IO 7/2011** Befragung der Kommission Hochschulmanagement zu VHB-JOURQUAL
Alexander Dilger
Juli 2011
- DP-IO 6/2011** Director Interlocks and Executive Turnover in German Public Corporations
A Hazard Analysis for the Period from 1996 to 2008
Benjamin Balsmeier/Achim Buchwald/Alexander Dilger/Jörg Lingens
Juni 2011
- DP-IO 5/2011** Personalökonomik
Stärken, Schwächen und ihr Platz in der Personalwirtschaftslehre
Alexander Dilger
Mai 2011
- DP-IO 4/2011** Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg
Eine empirische Untersuchung
Christian Lehmann
April 2011
- DP-IO 3/2011** Welche Unternehmen berufen Vorstandsvorsitzende und andere Vorstände als externe Kontrolleure?
Eine empirische Analyse der Präsenz von externen Vorständen in den Aufsichtsräten deutscher Großunternehmen

Achim Buchwald
März 2011

- DP-IO 2/2011** Hat Julia aufgrund ihres Vornamens Wettbewerbsvorteile gegenüber Ayse und Chantal?
Ein Experiment auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt
Laura Lütkenhöner
Februar 2011
- DP-IO 1/2011** Die dunkle Seite der Gerechtigkeit
Alexander Dilger
Januar 2011
- DP-IO 3/2010** On the Overconfidence-Effect in Teams
Hanke Wickhorst
Dezember 2010
- DP-IO 2/2010** Leistung, Identifikation oder die Unsicherheit über den Spielausgang – was zählt wirklich?
Relevante Einflussfaktoren auf die Zuschauerzahlen in der Basketball-Bundesliga
Hannah Geyer
November 2010
- DP-IO 1/2010** A Citation Based Ranking of German-speaking Researchers in Business Administration with Data of Google Scholar
Alexander Dilger/Harry Müller
Oktober 2010



Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststr. 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303

Fax: +49-251/83-28429

www.wiwi.uni-muenster.de/io

