

Büch, Martin-Peter (Ed.); Maennig, Wolfgang (Ed.); Schulke, Hans-Jürgen (Ed.)

Book

Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport

Edition HWWI, No. 3

Provided in Cooperation with:

Hamburg Institute of International Economics (HWWI)

Suggested Citation: Büch, Martin-Peter (Ed.); Maennig, Wolfgang (Ed.); Schulke, Hans-Jürgen (Ed.) (2012) : Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport, Edition HWWI, No. 3, ISBN 978-3-937816-87-6, Hamburg University Press, Hamburg, <https://doi.org/10.15460/HUP.HWWI.3.122>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/61353>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>



Hamburgisches
WeltWirtschafts
Institut

Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport

Martin-Peter Bück, Wolfgang Maennig und
Hans-Jürgen Schulke (Hrsg.)

EDITION HWWI

Hamburg University Press

Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport



Hamburgisches
WeltWirtschafts
Institut

Reihe Edition HWWI Band 3

Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport

Herausgegeben von Martin-Peter Bück,
Wolfgang Maennig und Hans-Jürgen Schulke

Hamburg University Press
Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg
Carl von Ossietzky

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf den Verlagswebseiten frei verfügbar (*open access*). Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar.

Open access über die folgenden Webseiten:

Hamburg University Press – <http://hup.sub.uni-hamburg.de>

PURL: http://hup.sub.uni-hamburg.de/HamburgUP/HWWI3_Oekonomik

Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek – <http://http://deposit.ddb.de/index.htm>

ISBN 978-3-937816-87-6

ISSN 1865-7974

© 2012 Hamburg University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek
Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland

Produktion: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg, Deutschland
<http://www.ew-gmbh.de>

Inhalt

Abbildungen	7
--------------------	----------

Tabellen	7
-----------------	----------

Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport – einige Bemerkungen vorab	9
---	----------

Martin-Peter Büch, Wolfgang Maennig und Hans-Jürgen Schulke

Efficient Use of Resources in Sports Associations – Key Success Factors of the German Field Hockey Association	15
---	-----------

Uschi Schmitz

Revealed Comparative Advantage and Specialisation in Athletics	25
---	-----------

Cindy Du Bois and Bruno Heyndels

Regulation and Football Brand: Can We Talk About a Taylor Effect on the Performances of The Red Devils?	49
--	-----------

João Leitão

Competitive Balance in the NFL?	73
--	-----------

Rodney J. Paul and Andrew P. Weinbach

Reorganisation in Verbänden und Institutionen – Voraussetzung für den Leistungssport	85
---	-----------

Bernhard Schwank

Listening To Community Voices – Athlone and Green Point Residents' Views on the Location of the 2010 FIFA World Cup Stadium in Cape Town	101
---	------------

Kamilla Swart and Urmilla Bob

Professional Sports, Hurricane Katrina, and the Economic Redevelopment of New Orleans	123
<i>Robert A. Baade and Victor A. Matheson</i>	
Die Vergabe der Olympischen Spiele durch das IOC – eine institutionenökonomische Analyse	147
<i>Frank Daumann und Hannes Hofmeister</i>	
Comparing Management Performance of Belgian Football Clubs	195
<i>Stefan Késenne</i>	
Public-Private Partnership in Singapore Sports Hub	207
<i>Belinda Yuen</i>	
Abkürzungsverzeichnis	231
Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport	233
<i>Referenten und Referate des 7. Internationalen Hamburger Symposiums „Sport und Ökonomie“ am 31. August und 1. September 2007</i>	

Abbildungen

Büch, Maennig und Schulke

Abb. 1:	Sportproduktion	10
---------	-----------------	----

Schmitz

Fig. 1:	Organizational Structure of the DHB	17
Fig. 2:	Development of TV Coverage 2001–2006 (Million Viewers)	20
Fig. 3:	Pyramid of Sponsors and Partners	21

Paul and Weinbach

Fig. 1:	NFL Standard Deviation of Win Percentage	78
Fig. 2:	NFL Average Printsread	79
Fig. 3:	NFL Standard Deviation of the Printsread	79

Késenne

Fig. 1:	Basic Model	198
---------	-------------	-----

Tabellen

Du Bois and Heyndels

Tab. 1:	Index RS for Revealed Symmetric Comparative Advantage (RSCA) in Athletics, IAAF-rankings 2005 (main categories) – Selection of Countries	32
Tab. 2:	Explaining RSCA-index (main categories)	38
Tab. 3 a:	Explaining RSCA-index (sub categories; only outcome equations are reported)	39
Tab. 3 b:	Explaining RSCA-index (sub categories – continued; only outcome equations are reported)	40
Tab. A 1:	Index for Revealed Symmetric Comparative Advantage in Athletics for 12 Event Categories – Selected Countries	45

Leitão

Tab. 1:	The ADF Tests, and the PP Tests, Including Constant and Tendency	60
Tab. 2:	The ADF Tests, and the PP Tests, Without Constant and Without Tendency	60
Tab. 3:	Selection of the Optimal Number of Lags	61
Tab. 4:	Detection of Error Autocorrelation	62

Tab. 5:	The Cointegration Tests	63
Tab. 6:	The Contrasts of the Granger Causalities	64
Tab. 7:	Dynamic Analysis of the Significant Causalities Relationships	65
Paul and Weinbach		
Tab. 1:	Measures of Competitive Balance in the NFL – Pre- and Post-Salary Cap	80
Swart and Bob		
Tab. 1:	Length of Stay in the Area (in %)	109
Tab. 2:	Name of Area Where the Competition Venue Will Be Located in Cape Town (in %)	110
Tab., 3:	Name of Area in Which the Legacy Stadium Will Be Located in Cape Town (in %)	111
Tab. 4:	Respondent's Level of Agreement in Athlone towards Statements Pertaining to Key Aspects of Venue and 2010 Event (in %)	114
Tab. 5:	Respondent's Level of Agreement in Green Point towards Statements Pertaining to Key Aspects of Venue and 2010 Event (in %)	115
Baade and Matheson		
Tab. 1:	Summary Statistics for U.S. Metropolitan Areas (2004)	125
Tab. 2:	Aggregate Measures of the Fraction of the Economic Activity for Selected Cities and the United States Represented by the "Accommodation and Food Service Industry" (NAICS 72) for 2004	129
Tab. 3:	Aggregate Measures of the Fraction of New Orleans Economic Activity in Total Represented by Spectator Sports for 1997	131
Tab. 4:	Comparing the Pre- and Post-Katrina Economies for the New Orleans MSA	135
Kesénne		
Tab. 1:	Statistics	200
Tab. 2:	Correlation Matrix	201
Tab., 3:	Reduced-form Estimation	202
Tab. 4:	Structural-form Estimation	204
Yuen		
Tab. 1:	Singapore Sports Hub PPP Process	219
Tab. 2:	Singapore Sports Hub Finalist Consortia	221

Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport – einige Bemerkungen vorab

Martin-Peter Büch, Wolfgang Maennig und Hans-Jürgen Schulke

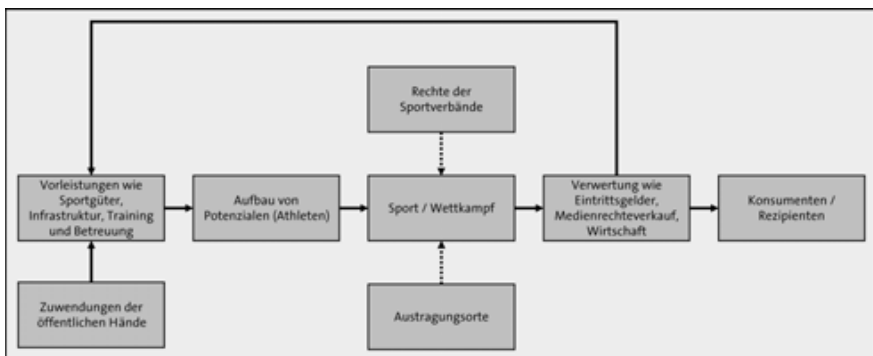
Hochleistungssport ist auch nach dem Wegfall des ideologischen Streits der Systeme eine nationale Angelegenheit geblieben – mit enormen politischen Einwirkungen und Auswirkungen: Einwirkungen insoweit, als der Staat versucht, durch Einschränkungen und Anreize den freien und autonomen Sport zu einem Tun oder Lassen zu bewegen, Auswirkungen insoweit, als man auf das Außenbild des Sports setzt – als Imagefaktor, wie es auch Deutschland gelungen ist bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land. Spätestens seit den Olympischen Spielen von Atlanta, nachdem die ideologischen Unterschiede in den Hochleistungssportssystemen als überwunden gelten konnten, hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden: Mit den Medaillenbilanzen des Hochleistungssports wird nicht mehr die Stärke der Systeme dokumentiert, vielmehr gilt es über den Ausweis internationaler sportlicher Erfolge die Leistungsstärke der nationalen Gesellschaft herauszustellen und zugleich ökonomische Interessen zu berücksichtigen. Staaten und ihre Wirtschaften versuchen über unterschiedliche Wege und Maßnahmen, ihre Sportler zu stärken, und die Organisation des Sports so umzubauen, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit im Sport und über den Sport hinaus gestärkt wird.

Belege für diese Aussage sind die weltweit zu beobachtenden Anstrengungen der Nationen, landesweite Talentfördersysteme einzurichten, in Trainingszentren Athleten auszubilden, anspruchsvolle Wettkampfstätten zu bauen und nicht zuletzt Ausrichter internationaler Sportgroßveranstaltungen zu werden, um auf diese Weise sich national oder in der Weltöffentlichkeit darzustellen. Aber auch die Anstrengungen der nationalen Sportverbände, ihre Athleten so weit zu bringen, dass sie erfolgreich internationale Wettbewerbe bestehen, sind zu beobachten. Dabei werden von den einzelnen Staaten sehr unterschiedliche Wege beschritten und organisatorische Maßnahmen ergriffen.

Vor dem Hintergrund dieser sportpolitischen Kulisse haben es die Organisatoren des 7. Internationalen Hamburger Symposiums zu „Sport und Ökonomie“ übernommen, nach den Grundbedingungen für internationale Erfolge zu fragen, dabei auch die ökonomische Theorie zu bemühen, um neue Erkenntnisse zu diskutieren und zu gewinnen.

Die Akteure im internationalen Hochleistungssport sind die Veranstalter und Organisatoren der international ausgeschriebenen Wettbewerbe, es sind die Verwerter des Sports, es sind die Nationen und Staaten, die den Sport wie auch die Wirtschaft als Plattform nutzen, ihre Interessen durchzusetzen und – man sollte die wichtigsten Akteure, die den Stoff liefern, nicht vergessen – die Athletinnen und Athleten. Da Sport – gerade aus ökonomischer Sicht – ein Gut *sui generis* ist, gilt es, neben den ökonomischen Prinzipien ein spezifisches sportökonomisches Prinzip zu beachten: Sport ist ein Nullsummenspiel, bei dem nicht die Leistung entscheidet, sondern der Erfolg, und den Erfolg kann nur einer der im Wettbewerb stehenden Akteure erreichen; dabei kann kein Akteur alleine produzieren, sondern nur gemeinsam kann der Erfolg *produziert* werden. Nimmt man hinzu, dass Sport eine sehr komplexe Dienstleistung ist, deren Charakter zum Teil flüchtig ist, so sind für den Sport und insbesondere für die Ökonomie von Spitzenleistungen wesentliche Rahmenbedingungen festgelegt.

Abbildung 1: Sportproduktion



Die vorstehende Abbildung der „Sportproduktion“ veranschaulicht, dass Organisationen des Sports – meist Vereine und Verbände und international vergleichbare Organisationen – Athletinnen und Athleten aufbauen, Potenziale

schaffen, die über den Wettbewerb den Sieger suchen. Der Wettkampf, der zum Erfolg führt, ist für die Zuschauer, die Konsumenten der *Sportproduktion*, das finale Gut, für das sie – wie auch Medien und Wirtschaft – bereit sind zu zahlen. Vorleistungen zum Aufbau von Potenzialen benötigen Ressourcen, die über die Verwertung des Sports und gegebenenfalls öffentliche Zuwendungen finanziert werden.

Wenn man auf die strenge Rationierung des Sieges im Sport abstellt und wenn man die sportliche, gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Bedeutung internationaler Sporterfolge berücksichtigt, wird verständlich, dass nationale Sportverbände – vor dem Hintergrund knapper Ressourcen und Erfolge – die Theorie komparativer Kosten bemühen, um ihre Sportarten zu definieren. So werden neben den sportlichen Potenzialen die Umweltbedingungen, die als Kosten betrachtet werden können, für eine Spezialisierung sorgen. Die von den internationalen Organisationen betriebene Spezialisierung eröffnet den einzelnen Staaten reale Siegmöglichkeiten, die bei einer breit, aber nicht spezifisch angelegten Spitzensportförderung mangels ausreichender Ressourcen nicht zu erreichen wäre. So liegt es auch auf der Hand, dass bevölkerungsreiche und wohlhabendere Gesellschaften mit günstigen Umweltbedingungen einen *ceteris paribus* höheren Rang im Medaillenspiegel bei Olympischen Spielen oder mehr Erfolge bei internationalen Meisterschaften aufweisen können.

Diese Erkenntnisse wurden auch in den Referaten und Diskussionen anlässlich des 7. Internationalen Symposiums zu „Sport und Ökonomie“ mit unterschiedlichen Nuancen vorgestellt und bestätigt. Es bestand Einigkeit zwischen Vertretern von Sportorganisationen und Vertretern aus der Wissenschaft, dass der Medaillenspiegel, die Zahl der für eine Nation gewonnenen Medaillen, etwaige Rekorde – aber für die Ausrichter mindestens ebenso wichtig: die internationale (positive) Wahrnehmung der Stadt beziehungsweise des Landes – entscheidende Zielindikatoren sind.

In den Diskussionen des Symposiums hat beispielsweise Mick Green (Loughborough University, GB) in seinen Ausführungen zum Vergleich internationaler Spitzensportsysteme darauf verwiesen, dass Ressourcen – Geld – entscheidend den Erfolg mitbestimmen, denn diese Ressourcen sind für alle Infrastrukturleistungen in einem Leistungssportsystem notwendig, auch um dem umfangreichen internationalen Wettkampfkalender zu entsprechen. In 14 von 15 untersuchten Staaten spielte dabei der Einfluss des Staates eine entscheidende Rolle, weniger dagegen, ob es sich um zentralistisch oder föderalis-

tisch geprägte Staaten handelte. Mit Ausnahme der USA sei, so Green, eine zentralistische Tendenz in den Leistungssportstrukturen zu verspüren.

Am Beispiel der Schweiz wies Hippolyt Kempf vom Bundesamt für Sport der Schweiz in seinem Vortrag auf einen Plan hin, nach dem man den Sportverbänden verdeutlichen werde, dass der Bund verstärkt und unmittelbar in den Leistungssport eingebunden werden müsse. Der Staat müsse prüfen, welche Vorgaben er den Sportverbänden geben müsse, um letztlich seine Aufwendungen aus Medaillensicht zu rechtfertigen. Auch Bernhard Schwank, Direktor Leistungssport des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB), unterstrich den Medaillenspiegel als entscheidendes Kriterium für Erfolge im Spitzensportsystem. Der Wettbewerb um olympische Medaillen sei, so Schwank, wesentlich schärfer geworden, was sich auch an den finanziellen Ressourcen ablesen lasse, die in die internationalen Spitzensportsysteme fließen; dabei sei zu berücksichtigen, dass die Ausweitung des olympischen Wettkampfprogramms ständig zugenommen habe. Schwank gab sich mit der seit der Begründung des DOSB geleisteten Arbeit im Bereich des Spitzensports zuversichtlich, da im Unterstützungssystem gute Fortschritte erzielt worden seien.

In zwei weiteren Referaten verdeutlichten der Präsident des Bundes Deutscher Radfahrer, Bundesminister a. D. Rudolf Scharping, und die Generalsekretärin des Deutschen Hockeybundes, Uschi Schmitz, Positionen ihrer Verbände. Dabei unterstrich Scharping, dass Radsport nicht nur Profisport, sondern auch Volkssport sei. Die zahlreichen Veranstaltungen im Jugend- und Amateurbereich und auch die für „jedermann“ seien Beleg dafür. Er bedauerte zugleich die mit dem Doping im Profiradsport verbundenen Auswirkungen auf den Verband.

Uschi Schmitz zeigte, wie ein kleiner Verband, effektiv und effizient geführt, zum erfolgreichsten deutschen Verband der letzten Olympischen Spiele avancieren konnte. Die beiden vom Hockeyverband vertretenen Sportarten – männliches und weibliches Feldhockey – sind mit Gold- und Silbermedaille bei den Olympischen Spielen ausgezeichnet worden.

Ein wichtiges sportökonomisches Problem ist die ständige Überprüfung der Ausgeglichenheit des Wettbewerbs. Anders als im normalen wirtschaftlichen Leben muss es Aufgabe derjenigen sein, die den sportlichen Wettbewerb organisieren, für die Ausgeglichenheit zu sorgen, was nichts anderes bedeutet, als dem *Louis-Schmeling-Paradoxon* zu entsprechen. Dabei gilt es einmal dafür zu sorgen, dass ein begonnener Wettkampf ohne Ausfall von Teilnehmern durchgeführt werden kann, andererseits die verwertbaren Ressourcen so auf-

geteilt werden, dass die Ausgeglichenheit des Wettbewerbs nicht leidet. Lizenzierungsverfahren und anderes gehören dazu, aber auch Verfahren wie die Beschränkung von Einkommen der Athleten. In Referaten wurden eben diese Fragen der Ausgeglichenheit des sportlichen Wettbewerbs und zur Effizienz des Managements im Spitzenfußball diskutiert. Stefan Késenne von der Universität Antwerpen wurde für seine Ausführungen zum Qualitätsvergleich im Management Belgischer Fußballclubs mit dem zum ersten Male vergebenen Preis des Hamburger Symposiums ausgezeichnet.

Auch mit der 7. Auflage der Hamburger Veranstaltung wurde der Philosophie dieser Veranstaltung entsprochen, nämlich den Dialog von Wissenschaft und Praxis zu fördern. Es ist allen Referenten und Moderatoren für ihre Beiträge, die zum Gelingen des Symposiums beigetragen haben, zu danken.

Die Ausweitung der Veranstaltung und ihre hohe Qualität war vor allem durch die großzügige Unterstützung von Hamburg Wasser, der Freien und Hansestadt Hamburg, der Universität Hamburg und der Handelskammer Hamburg möglich geworden. Die vom Präses der Handelskammer ausgesprochene Einladung, die Veranstaltung in seinem traditionsreichen Haus und im Rahmen des Konzepts *Sportstadt Hamburg* fortzuführen, darf als Aufforderung und Verpflichtung aller Beteiligten gewertet werden.

Efficient Use of Resources in Sports Associations – Key Success Factors of the German Field Hockey Association

Uschi Schmitz

Introduction

The topic of this contribution is the efficient management of resources in sports federations, wherewith a closer view behind the factors of success of the German Field Hockey Federation will be given. Therefore, a few facts and some general information about German field hockey will be presented. Field hockey is the most successful team sport in Germany. The responsible sports federation, the *Deutscher Hockey-Bund* (DHB), held six out of ten major international titles in 2007. For example, the German National Team Women was European Champion indoor (2006) and outdoor (2007), and won Olympic Gold in Athens 2004 in a fantastic final against the Netherlands. The National Team Men was World Champion (indoor) in 2007, European Champion (indoor) in 2003 as well as World Champion (outdoor) in 2006.

There are about 400 clubs that are members of the DHB. Around 70,000 people play field hockey in Germany and it is a sport for both men and women of all age groups. About half of the field hockey players are under the age of 18. It is a family sport with an extremely loyal target group. The levels of income and education in this group are higher than average, and within in the field hockey family, a lot of medium-sized enterprises are – mostly on club level – involved as partners and sponsors.

Interviewing field hockey players and spectators on different occasions revealed some interesting details:

- More than 60 % of the people questioned were college graduates, and even more than 30 % had at least some academic education.

- The net income of over 50 % is higher than 2,500 Euros, which allows 42 % to spend more than 250 Euros per month on consumer goods.
- In combination with the fact that 57 % prefer to buy products from field hockey-related companies, field hockey is a very interesting platform for potential sponsors.

Key Success Factors

In discussing the future of this sport, one has to look at the outset situation in the year 2000. Without a doubt, the members of the “field hockey family” were well situated within society. Nevertheless, the DHB had worked out the following major points in an effort to secure the success and further development of field hockey in Germany:

- the numbers of field hockey players would need to be increased,
- more public interest would need to be raised,
- and, last but not least, more sponsors and partners would need to be found in order to reach all goals.

A look back after seven years demonstrates that the DHB is on the right track to reach success. Some of the sub-goals were reached. But, one might ask: Why did it work the way the DHB wanted it to? To offer some explanations, the development will be broken down to the three major factors of success, which will be introduced in chronological order. This is not intended to be a judgement concerning the importance of the particular factors.

To secure the past and present high standard of performance and success of all eight national teams, the DHB long ago installed a detailed, closely-knit talent-scouting system. This system is constantly updated and developed by the head coaches, and it allows them to scout all players and then follow the development and improvement of all the ambitious field hockey players who have the ability to play on a high level. At a very early stage, integrated non-hockey specialists were introduced where professional help was needed (e.g. psychologists, nutrition consultants, and team builders). For more than 20 years, Bernhard Peters was mainly responsible for these tasks. The former national coach, who is now working in professional soccer, was a visionary looking for improvements and was trying to work more professionally than the rest. For example, almost 100 % of the players of the national teams participating in the Olympics have undergone the federation’s training program from

the very beginning. And a few other examples show how successful the young players have been in the past and today: The women's U18 team became European Champion in 2002 and European Vice Champion in 2003 and 2005. In 2007 the team finished third at the European Championships. The men's U18 team won the European Championship in the same year.

Another major factor of success was and continues to be the new and updated structure of the federation. About eight years ago the executive committee decided to introduce a new structure to the member clubs, which quickly passed through the first general assembly. Ever since, it endeavours to find the right structure somewhere between a modern sports federation and a company. It was the aim to enable the professional staff to run the federation while the executive committee acts as the supervisory board.

Figure 1: Organizational Structure of the DHB

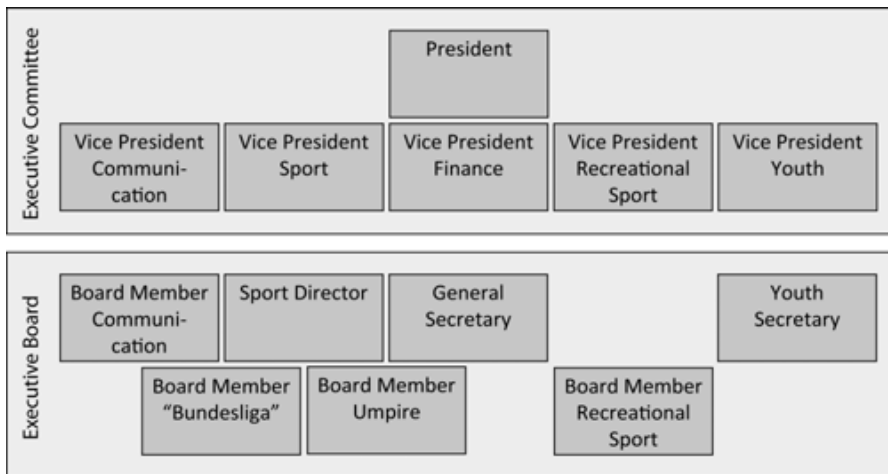


Figure 1 shows the honorary Executive Committee in the top panel and the Executive Board in the bottom panel where the top panel consists of full-time staff members at the office in Mönchengladbach. The bottom panel has honorary members as well. The latest step in creating the current structure was made in 2005 and seems to suit the needs of the federation very well. The DHB was one of the first sports federations in Germany to update its structure and it has often been asked by various sides to share experiences and information

on this topic. The major benefit is that the decision-making process for the professional staff is much quicker now. Before, honorary decision-makers were not available on short hand and sometimes just did not have the knowledge necessary to make decisions on a specific topic.

Last but definitely not least, the so-called “Major Events Offensive” will be presented. This means that the DHB has set a focus on hosting world-level events in Germany. From DHB’s point of view, this is maybe the strongest tool to reach the goals. Step by step, larger media coverage was achieved and, especially, TV coverage of field hockey was established in this way. The attractiveness for partners and sponsors was raised and, in the end, the number of DHB members and active field hockey players in Germany were also increased.

The “Major Event Offensive” started in 2002 by organizing the Champions Trophy Men in Cologne – a tournament of the six best teams in the world. Beginning with this tournament, the standard of the tournaments was raised every time. Over the following years, the DHB was in the lucky position to be host and organizer of:

- the Indoor World Cup Men and Women 2003 in Leipzig
- the General Assembly 2004 of the International Hockey Federation
- the European Championship Men 2005 in Leipzig

The absolute top event took place in 2006 just after the FIFA World Cup: the BDO Hockey World Cup Men held in Mönchengladbach. But it was, from a sporting perspective, even more successful as the German national field hockey team won the Cup. In 2007 the DHB introduced a new format for the Under 21 national teams, the DKV Junior Trophy 2007 in Mönchengladbach. As it is very important to keep on pushing to promote field hockey, the DHB is preparing another world-level tournament and is proud to have received the contract to become host of another women’s tournament: the Champions Trophy Women 2008 staged again in Mönchengladbach.

On the road to success there were a few major points which have been very supportive in the further development of field hockey in Germany. Very important was the fact that the city of Mönchengladbach, in cooperation with the regional government of North Rhine Westphalia, made the construction of the first national field hockey stadium possible. The stadium is unique and probably the most modern stadium for field hockey in the world. In spring 2006 the opening of the new national hockey stadium was celebrated. On September 17, 2006 the German National Team Men became World Champion

in Mönchengladbach. The stadium was nearly sold out during the whole tournament and TV coverage was better than for any previous tournament (apart from the Olympics). In the opinion of the International Hockey Federation, the BDO Hockey World Cup 2006 was the “Best Ever” field hockey event.

To emphasize the success of the World Cup, the following facts and figures are presented:

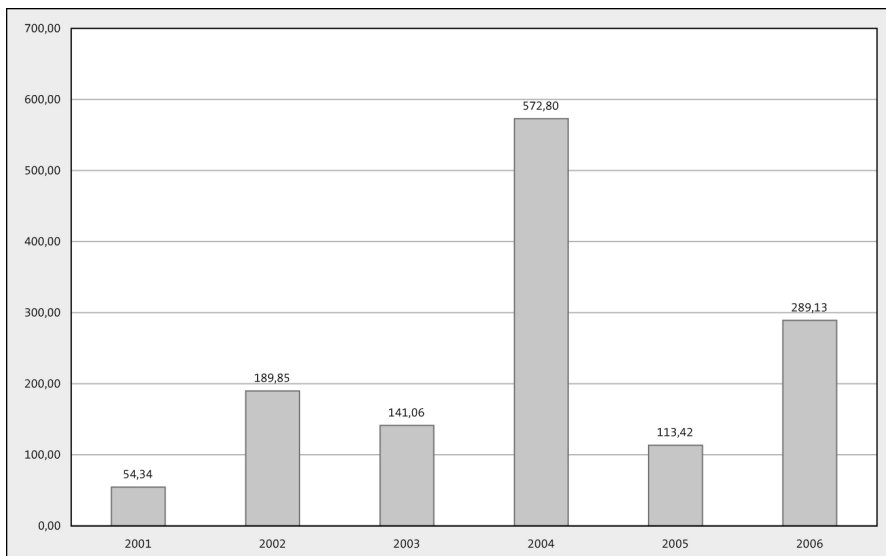
- Nearly 100,000 spectators from Germany and abroad visited the BDO Hockey World Cup 2006.
- Over 645 million viewers were reached in over 150 countries during more than 539 hours of worldwide TV broadcasting.
- In Germany over 121 million viewers were reached during 83 hours of TV broadcasting.

The tournament was not only distributed via TV all around the world; the event was also widely covered in the Internet as well:

- www.worldhockey.org had more than 3.9 million page views.
- The event page www.hockeyworldcup.de had more than 2.5 million page views.
- Even www.fieldhockey.tv, a platform for Internet TV coverage, had more than 156,000 users.

Media reports were published in all important national and a lot of international newspapers and magazines. All this was possible because of the work of more than 300 accredited journalists and over 180 TV-assistants located all around the venue.

Especially TV coverage has improved since the DHB started the event offensive. As can be seen in Figure 2, 54.34 million viewers watched field hockey on TV in 2001. This improved to over 100 million viewers in the subsequent years with two extreme outliers. During the period from 2001 to 2006, the year 2004 has – by far – the largest TV figures due to the Olympic Games. Regarding TV ratings, the DHB is in a very comfortable position every four years because people traditionally watch every kind of sport when their own country is successful. But nevertheless, a constant development can be seen when comparing 2001 to 2006. Due to the World Cup held in Germany, 289.13 million viewers watched field hockey.

Figure 2: Development of TV Coverage 2001–2006 (Million Viewers)

Today, field hockey is far more present on TV than it was in 2000. There is broad national and international coverage. For Germany, the DHB has a contract with the two public TV stations ARD and ZDF. Additionally, the DHB has a very good contact with regional public TV stations (subdivisions of ARD). Thus, all world-level events hosted by the DHB have been broadcasted either live or recorded as a result of these cooperations. Furthermore, EUROSPORT is televising field hockey very often even though the DHB is aware that – at the moment – field hockey is still a bit of a stopgap.

The DHB has several sponsors and partners. Figure 3 gives an overview of the contract situation in 2007.

The main partner Hyundai re-signed the contract just shortly after the World Cup, and the premium partner BDO also re-signed for a further four years with an even bigger volume than before. With DKV Health Insurance and Merck Self_Medication, the DHB could add new premium partners after winning the World Cup. Completing the pyramid of sponsors, the DHB has several partners in the area of sports, media, and charity as well as co-partners/suppliers.

Figure 3: Pyramid of Sponsors and Partners



Outcome and Outlook

The outcome in 2007 is clear and shows that the DHB is on the right way:

1. The DHB has more members! The number of field hockey players in Germany increased by 13 % between 2000 and 2006, and the DHB has to note that in some regions clubs are having difficulties coping with the requested new memberships. They need coaches, facilities and sports equipment at their disposal to offer proper field hockey training to their members. Now, the count of field hockey players is nearly 70,000.
2. The DHB has more public interest! The increase of live TV coverage as well as field hockey increasingly being part of sports news on TV broadcastings, in newspapers and magazines signals that field hockey and the DHB are noticed by the public. But nevertheless, the DHB needs to try everything to further improve field hockey's TV coverage. Thus, officials are thinking of new ways of presenting field hockey; e.g. by installing a camera on the helmet of the goalkeeper or a rail camera along the sideline.

3. The DHB has more sponsors and partners! All partners involved in the World Cup renewed their contracts after this tremendous event and, also, new partners have joined.

But, of course, the expansion of field hockey does not always go smoothly. The DHB has had to manage extra work. Therefore, the strategy has been to cooperate with a sponsoring agency and a press agency as they have the resources to present professional solutions for the association's needs. The DHB hired additional staff and is currently working out a restructuring plan for the head office as the expansion at the office was not based on a strategic plan so far. This expansion of the head office has been driven by the necessity to handle the large amount of work that has to be done. But the expansion shall go on and the DHB strongly believes that the key factors – success in the sport, further development of the federations structure and the head office as well, and most important, continuing to push field hockey by means of the event offensive – are still valid.

In the future, the DHB will try to act innovatively more often. For example, a new tournament format for the U21 national teams was introduced, which will hopefully be played in the next years in other countries as well. This tournament gave Germany's young and most promising players for the London 2012 Olympics the chance to test under real tournament conditions. And, of course, the DHB will bid for more world-level events. Currently, the DHB is talking to the European Hockey Federation about the European Nations Championship and with the International Hockey Federation about a women's World Cup tournament. And, recently, a nationwide event offensive has been started as well. Here, the aim is to bring field hockey to people all over Germany. Clubs were selected and asked to host matches of the national teams. Preferably, the women's and men's teams should be at the same venue at the same time. In addition to the matches, the hosting club has been asked to offer different kinds of programs, entertainment and a certain standard of presentation. Here, the DHB receives strong support from its partners, while its partners obtain the chance to get their local dealer or sales department in touch with the field hockey family. By experience, this model substantiates, so far, the acceptance of sponsorship within companies. In the same way, field hockey clubs are playing a part in this sponsorship as well. Some clubs already entered in negotiations with local dealers of DHB's partners.

In summary, sports federations have to have an efficient management in all parts of their work. Just when the DHB started to undertake the important update of the internal structure and when the first big events were hosted, all components made sense. Finally, the DHB has been successful in sports ever since, but has only become stronger after adding more factors of success.

Revealed Comparative Advantage and Specialisation in Athletics

Cindy Du Bois and Bruno Heyndels

Introduction

The degree to which individual countries are successful in sports differs considerably. Whereas some nations dominate (given) sports, others hardly ever come into the picture. A lot of empirical work has been published demonstrating that the macro-economic, geographical, sociological and political context plays a crucial role. These studies focus mainly on success during Olympic Games, notably the Summer Olympics. While demonstrating that – indeed – (economic, sociological, etc.) context matters for sporting success in general, they also show that these determinants have divergent impacts on specific sports. Recently, Glejser as well as Tcha and Pershin compare this to specialisation in international trade.¹ Just like some countries are (relatively) better in producing exotic fruits and others have an advantage in the production of cars, the context of some countries may create comparative advantages in specific sport disciplines: “Producing” athletes that are successful at the Winter Olympics is easier in Switzerland than in, say, Spain or Senegal. Specialisation in specific disciplines is a natural result.

Recognition of the methodological similarity between specialisation in international trade and in sports opens up a rich empirical toolbox for sports economists. Tcha and Pershin illustrate this convincingly.² They show how nations’ macro-economic, geographical, sociological and political contexts affect their degrees of specialisation in one or more Olympic sports. A similar type of comparative advantage can be expected to exist within a heterogeneous sport, such as athletics. The context that is favourable to “produce” long distance runners is likely to be different from the context favouring success in pole vault-

¹ Glejser (2002) and Tcha/Pershin (2003).

² Tcha/Pershin (2003).

ing. These type of differences in specialisation are the focus of the present article. We analyse empirically how macro-contextual variables shape specialisation patterns across countries. We amend Tcha and Pershin's framework in two ways. First, we use a different indicator of specialisation. Tcha and Pershin use an index of Revealed Comparative Advantage (RCA) as developed by Balassa.³ Still, as demonstrated by Laursen, this indicator suffers from a number of weaknesses, especially in the context of empirical work as we envisage here.⁴ Thereto, for our own empirical work we make use of Laursen's index of Revealed Symmetric Comparative Advantage (RSCA). Second, whereas Tcha and Pershin use Tobit I analysis, we make use of a Tobit II estimator.⁵ This allows us to disentangle two interrelated characteristics of a country's performance in sports: its level of success on the one hand and its degree of specialisation in specific sports on the other.

The paper is organised as follows. In section 1, we briefly discuss the literature on determinants of nations' sports successes and introduce the theoretical notion of (revealed) comparative advantage. In section 2, we demonstrate how indicators developed by Balassa as well as Laursen allow to measure the different degrees and natures of specialisation in sub-disciplines within athletics.⁶ Section 3 presents the empirical model explaining intercountry differences in revealed comparative advantage. The main results are discussed in section 4. Section 5 concludes.

International Success and Specialisation in Sports

Many authors explore the relationship between the international sporting success of countries and the macro-economic, sociological and political context.⁷ The two central environmental factors for success are population and wealth. For obvious reasons, a larger population as a rule increases the level of success in sports. The larger the pool of talent is in a country, the more likely it is that "exceptional" talents will be detected and developed. Wealth – expressed as per capita gross domestic product (GDP) – is an important determinant of success as it not only increases a country's potential to invest in sports but it is also a

³ Ibid. and Balassa (1965).

⁴ Laursen (2000).

⁵ Tcha/Pershin (2003).

⁶ Balassa (1965) and Laursen (2000).

⁷ Recent examples are Bernard/Busse (2000), Johnson/Ayfer (2002), De Bosscher et al. (2003), and Lins et al. (2003).

proxy for the living conditions of the population. Other important determinants of success are: area (larger countries generally have a greater physiological, as well as climatological and geographical diversity); degree of urbanisation (sports tend to be an urban activity); religion (the protestant value system tends to translate into sporting success, the Muslim countries “underperform”); and politics (former communist countries tend to be more successful).

This literature focuses on determinants of sporting success, most often in terms of success at the Olympics. The typical focus is the level of success as measured by the (weighted) number of medals won. As a complement to the standard approach in the literature that focuses on the level of sport success, Tcha and Pershin analyse the issue of specialisation.⁸ While a country may or may not be successful in sports in general, typically it will have some specific sports where its performances are relatively better and other sports where its success is less impressive. To analyse this, Tcha and Pershin introduce the notion of comparative advantage into the sports economics literature.⁹ The notion was introduced as early as 1817 in the economics of international trade by Ricardo, who showed that it may be beneficial for countries to specialise (and trade) even if those countries are able to produce every item more cheaply than any other country. As a rule, a country is expected to specialise in the production of those items where its cost advantage is largest in relative – or comparative – terms. If in a two-country world country *A* can produce both goods *X* and *Y* more cheaply, it is said to have an absolute cost advantage for both. It may still benefit from specialising and trading in the good where the ratio of production costs is most beneficial. For example, specialisation in *X* is beneficial for country *A* if this country can produce *X* three times as cheaply as country *B* while it can produce *Y* “only” twice as cheap. In that case, country *B* should specialise in the production of *Y* (where its relative cost disadvantage is smallest) and both countries will benefit from mutual trade. As a result, comparative cost advantages in the production of *X* and/or *Y* translate into different patterns of production and import/export.

Tcha and Pershin show that a similar type of specialisation is present in sports.¹⁰ Even if some countries are “better” in all (or many) sports, they will specialise. This specialisation depends upon the underlying cost and production functions which, in turn, depend on the context. Just as in international

⁸ Tcha/Pershin (2003).

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

trade, these cost and production functions are not observable. Still, the actual trade patterns and sports specialisation (successes in international competitions) are. In the trade literature a number of indicators have been developed to empirically identify the specialisation patterns. The “classic” indicator is Balassa’s measure of Revealed Comparative Advantage (RCA).¹¹ “The concept of RCA pertains to the relative trade performances of individual countries in particular commodities, and it is based on the assumption that the commodity pattern of trade reflects intercountry differences in relative costs, as well as in nonprice factors.”¹²

Tcha and Pershin use Balassa’s indicator to measure the comparative advantages in “producing” success at the summer Olympics. The intuition is similar to the idea underlying the notion of revealed comparative advantage in international trade: “For example, in a simple two-factor (capital and labour) model, a developed country with a relatively large supply of capital but a small population would specialize in capital-intensive sports, such as yachting. In contrast, a poor country with a relatively low level of capital would specialize in those sports where capital is relatively less important (or labor-intensive), say marathon running or boxing.”¹³ The identification of comparative advantages means in practical terms that for each country i and sport j the authors calculate Balassa’s RCA-index (R_{ij}) as:

$$R_{ij} = \frac{M_{ij}/M_i}{T_j/T} \quad (1)$$

where M_i is the total amount of medals won by country i . M_{ij} is country i ’s number of medals in sport j . T is the total number of medals at the Olympics (over all sports) and T_j is the number of medals won in sport j . Put differently: the denominator of the RCA-index for a given sport j gives the share of all (Olympic) medals in that specific sport. The nominator gives the corresponding

¹¹ Balassa (1965).

¹² Ibid., in: Tcha/Pershin (2003, p. 219).

¹³ Ibid. (p. 220).

share for country i . The indicator will take a value of one if – for country i – the share of medals from sport j (as a percentage of all medals won by i) equals the share of medals that were given in that specific sport. Larger values indicate that in relative terms country i won more medals in sport j than the average country (and thus is considered to reveal a comparative advantage in that sport). Smaller values indicate that it won less medals than average (and thus reveals a comparative disadvantage, RCD).

In their empirical analysis Tcha and Pershin consider performance in five sports (swimming, athletics, weights, ball games, gymnastics) and a rest category. Of course, the ranking of countries in terms of RCA diverges from the “typical” rankings in terms of absolute or relative (to population size) measures. For example, Tcha and Pershin observe that for the Summer Olympics from 1988 to 1996 the US is the country with the highest medal total in athletics. In terms of RCA, the US ranks 20th. Still, when comparing the RCA values over the different sports for the US, the RCA index for athletics ($R_{ij} = 1.55$) is higher than for any other sport. This reflects that the US has a (revealed) comparative advantage in athletics. The fact that in spite of this the country only ranks 20th merely illustrates that 19 countries have an even stronger RCA. In practical terms, this often means that those are countries that may (or may not) be highly successful in absolute terms but that they at the same time are unsuccessful elsewhere. Examples are countries like Uganda and Zambia that won respectively 1 and 2 Olympic medals in athletics (compared to the 174 by the US) but for which these were the only medals (whereas the US totalled 632 Olympic medals).

Tcha and Pershin find clear patterns in the degrees of specialisation across countries.¹⁴ For example, in athletics, the RCA index is significantly affected by countries’ land masses, altitudes, per capita GDP and the lengths of their coastlines. While the first three determinants exert a positive influence on the RCA index, the length of the coastline leads to a revealed comparative disadvantage. Finally, African countries have a systematically higher RCA index indicating that they perform better in athletics than in the other sports under consideration.

¹⁴ Ibid.

Revealed Comparative Advantage in Athletics

As discussed, Tcha and Pershin find clear evidence of inter-country differences in specialisation in sports.¹⁵ But, of course, just as the set of all Olympic Sports is highly heterogeneous, it is the case that (some) sports are themselves highly heterogeneous. Athletics is a case in point. It goes without saying that an environment that is favourable to produce “marathon success” is likely to be different from an environment producing “pole vaulting success”. For example, whereas the former involves little “capital”, the latter is highly capital-intensive. This is true for physical capital: In contrast to the pole vaulter, a marathon runner hardly needs any specialised infrastructure to practice. This is also true for “human” capital: Whereas the starting age for marathon runners is relatively unimportant – indeed, many successful marathon runners started running at (almost) adult age – the high technical demands on pole vaulters makes it necessary to start the education of the sport at a relatively young age in order to develop the necessary skills. An immediate implication is that a country’s success in pole vaulting is expected to depend much more on its system of talent detection and on the available infrastructure and training facilities (which in turn likely depend on the country’s wealth). These differences between marathon running and pole vaulting can be expected to exist between most events within athletics. As a result, we may expect that countries will have comparative advantages (or disadvantages) in the events depending on their macro-economic, political and sociological environments.

To investigate RCA in athletics, we did not restrict ourselves to success at the Summer Olympics but chose a more general approach based on data from the official 2005 IAAF-rankings (International Association of Athletics Federations).¹⁶ Both women’s and men’s performances were considered. The rankings give – for each event – all performances above a given threshold as defined by the IAAF.¹⁷ For 2005 a total of 7,856 athletes were thus considered (3,901 male

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Data obtained from <http://www.iaaf.org/statistics/toplists/index.html>; accessed on December 24, 2005.

¹⁷ Of course, it often occurs that some athletes more than once performed better than the IAAF threshold. Evidently, for our calculations, we only took each athlete into account once. For example, 100 m sprint world record holder Asafa Powell appears 6 times in the ranking. To determine Jamaica’s success we, of course, consider this as “one”. Powell’s appearance in the 200 m rankings is, however, considered as a separate Jamaican ‘output’. Note that alternatives could be advocated if only because in the existing empirical work on Olympic success such double counting is not controlled for. When counting the number of medals it is not common practice to account for the fact that some athletes win more than just one medal. Note that this may bias results in favour of countries that specialise in sports where single talents can win more medals (like in swimming or athletics).

and 3,955 female), coming from 141 different countries. While, of course, the number of athletes passing a given threshold differs from year to year and among events, this corresponds to considering on average the top-167 in the world. We only consider “classic” disciplines (leaving out ranking information on 1,000 m, mile, 2,000 m running as well as the relays) and grouped the remaining disciplines. In a first step, we consider four main categories:

1. Sprinting (incl. hurdling) and Middle distance running
2. Long distance running
3. Non-running events
4. Race walking

Of course, these are still highly heterogeneous categories. For example, specialisation in hammer throwing is likely to depend on other environmental characteristics than specialisation in long jump. Similarly, the lumping together of sprinting events with middle distance running is likely to miss out crucial differences between these events. Therefore, in a second step, we further subdivide the above categories into twelve subcategories:¹⁸

1. Sprinting: 100 m, 200 m, 400 m
2. Hurdling: 110 m, 400 m
3. Middle distance: 800 m, 1,500 m
4. Long distance: 3,000 m, 5,000 m, 10,000 m, 3,000 m steeplechase
5. Street running: (1/2) Marathon
6. Long jump and Triple jump
7. High jump
8. Pole Vault
9. Shot put and Discus throw
10. Javelin throw
11. Hammer throw
12. Heptathlon and Decathlon

While Balassa’s indicator captures the notion of comparative advantage, Laursen demonstrates that if the index is to be used for econometric analysis,¹⁹ it should be replaced by a symmetric version of it. Indeed, as can be seen from expression (1), the R_{ij} index for RCA ranges from zero to one if a country is not specialised, while it ranges from one to infinity in case of specialisation. The

¹⁸ Race walking is not subdivided further.

¹⁹ Laursen (2000).

index is thus clearly asymmetric. The higher values unavoidably bias empirical estimates in a model trying to explain degrees of specialisation. Therefore, Laursen suggests transforming Balassa's indicator to an index of Revealed Symmetric Comparative Advantage (RSCA). This indicator is defined as:

$$RS_{ij} = \frac{R_{ij} - 1}{R_{ij} + 1} \quad (2)$$

The RS_{ij} index ranges between -1 and +1. Positive numbers indicate specialisation. Negative numbers indicate that a country i is not specialised in discipline j . The special status of “-1” observations should be noted. This value is obtained if Balassa's indicator $R_{ij} = 0$; that is, if a country has not a single entry in the corresponding IAAF-ranking. This means that the comparative advantage or disadvantage is not revealed. The estimation technique in a model explaining cross-country differences in revealed comparative advantage should explicitly account for this. We return to this issue later in the text.

Table 1 gives the values for a selection of countries and for the main event categories as defined earlier. Table A1 in the appendix gives similar information for the more detailed set of athletic events.

Table 1: Index RS for Revealed Symmetric Comparative Advantage (RSCA) in Athletics, IAAF-rankings 2005 (main categories) – Selection of Countries

	Sprinting and Middle distance running	Long distance running	Non-running events	Race walk
<i>Australia</i>	0.031	-0.187	0.080	0.227
<i>Belgium</i>	0.156	-0.001	-0.062	-1.000
<i>Cameroon</i>	0.508	-1.000	-0.309	-1.000
<i>Cuba</i>	0.035	-0.946	0.372	-0.734
<i>Ethiopia</i>	-0.821	0.472	-1.000	-1.000
<i>France</i>	0.063	-0.216	0.149	-0.232

	Sprinting and Middle distance running	Long distance running	Non-running events	Race walk
<i>Gambia</i>	0.573	-1.000	-1.000	-1.000
<i>Germany</i>	-0.088	-0.535	0.341	-0.444
<i>Great Britain</i>	0.218	-0.080	-0.079	-0.744
<i>US</i>	0.262	-0.329	0.058	-0.867

Table 1 (and A1 in the appendix) reveals a number of important general characteristics. First, as expected, some countries have IAAF-entries in only a selected number of events. Countries like the US and Australia, however, have entries in all the event categories in Table 1. Table A1 shows that even when we subdivide the events further, the US and Australia still have entries for the twelve subcategories. At the other extreme, countries like Cameroon or Gambia have few athletes that surpass the IAAF thresholds. Gambia only has sprinters passing the IAAF standard threshold (see Table A1). This is taken to reflect very strong specialisation. Such a lack of diversification is a typical characteristic of smaller and/or less developed countries. The situation is analogous to “regular” trade situations: “In terms of RCA, Balassa pointed out that large countries are expected to have a more diversified export structure (have RCA for more goods but to a smaller degree),²⁰ mainly because their large domestic markets permit the exploitation of economies of scale in a wide range of industries”.²¹

A second characteristic that is apparent from Table 1 is that for those countries that have entries in all disciplines, RS_{ij} exceeds zero for some events while being negative for other. This reflects the fact that specialisation in a set of events X by definition means that a country is not specialised in the complement set $-X$. Taking the US as an example, in Table A1, we see that the country is specialised in sprinting, hurdling, pole vaulting, shot put and discus throwing, and heptathlon/decathlon (positive values for the index of RS). They have a revealed comparative disadvantage for all other events (negative values). Specialisation is strongest in sprinting ($RS = 0.371$) and weakest in middle distance running ($RS = -0.839$). The issue is more complicated for countries that have a number of “-1”-entries. As discussed, this reflects the fact that no comparative advantage or disadvantage is revealed. It is of crucial importance to see that

²⁰ Balassa (1977).

²¹ Tcha/Pershin (2003, p. 231).

the fact that the comparative (dis-)advantage is not revealed does not mean it is not there. The reason for this lies in the measure of success that we use: the presence of an athlete in the 2005 IAAF rankings. A country that has no athletes in any of the IAAF rankings may in certain disciplines have athletes that “almost” made it to the rankings; whereas in other disciplines, they are much further away from the threshold performance [then the country would have a comparative advantage in the former events while having a comparative disadvantage in the latter].²² This insight is crucial when empirically testing a model that aims to explain cross-country variation in the index of RSCA. Intuitively, it should be clear that a value $RS_{ij} = -1.000$ is not to be interpreted as a value that lies close to say, -0.999 . Whereas the latter value would be an indication of very strong comparative disadvantage, the $RS_{ij} = -1.000$ may “hide” comparative disadvantage or advantage.²³

Empirical Model and Method

A stylized model explaining inter-country differences in specialisation can be written as:

$$RS_{ij}^* = \beta_0 + \beta_1 POP_i + \beta_2 PCGDP_i + \beta_3 AREA_i + \beta_4 SOC_i + \beta_5 ASIA_i + \beta_6 AFRIC_i + \beta_7 CARI_i + \mu_i \quad (3)$$

where the dependent variable (RS_{ij}^*) is to be defined below. POP_i is country i 's population size, $PCGDP_i$ is per capita GDP, and $AREA_i$ is the country's size. SOC_i is a dummy variable that takes the value of one if country i is a (former) socialist

²² Put differently, suppose we would be using a much stricter definition of success, like the number of Olympic medals. In that case, countries that did not win a medal would turn up having no revealed comparative advantage. It is needless to say that still for most countries the likelihood of winning a medal differs across disciplines.

²³ While there may be reasons to expect that the likelihood of there being a comparative disadvantage is larger in athletic event $j = y$ with $RS_{ij} = -1.00$ if a country has revealed comparative (dis-)advantage for all other events ($RS_{ij} > -1.00$ for $j \neq y$), nothing can be said with respect to this likelihood if the country has values of -1.00 for multiple or even all other events.

country and zero in all other cases.²⁴ $ASIA_i$, $AFRIC_i$ and $CARI_i$ are “geographical” dummies taking a value of one for Asian, African and Caribbean countries respectively and zero in all other cases. These dummies capture the impact of physiological differences among the population from different countries.²⁵ μ_i is a random error term.

The estimation method should account for the bounded nature of our dependent variable. Especially the lower bound of the index needs consideration. Indeed, for each of the disciplines it is the case that a sizeable amount of countries do not have any entry in the rankings. This is the case in the situation that we consider our four main categories (as documented in Table 1). It is, of course, much more the case when we consider subcategories (see Table A1). The number of countries that do not have an athlete in the IAAF rankings differs between events. It is most pronounced in pole vaulting (48 countries out of 141 have athletes in the IAAF rankings), heptathlon/decathlon (46 countries) and hammer throwing (46 countries). It is well known that estimating by OLS (Ordinary Least Squares) would lead to biased results. Tcha and Pershin – estimating a model of Balassa’s RCA index – proceed by estimating a Tobit regression²⁶ that relates the (latent) athletic success to a set of explanatory variables derived from the literature. Still, as explained earlier, we cannot know what a -1.000 value (a zero-value for the RCA index) for country i in discipline j tells us with respect to the comparative advantages or disadvantages: No information is revealed (see also footnote 6). It does tell us, however, something on the level of success that the country has in the event under consideration. Countries with $RS_{ij} = -1.00$ in a certain event can be categorised as being “unsuccessful”, whereas any other value indicates that the country has at least one athlete that made it to the IAAF rankings. As such, the $-1.00 > 1.00$ corresponds to a dichotomous indicator of success. The Tobit I estimator is therefore not appropriate in the current context as it implicitly treats countries with $RS_{ij} = -1.00$ ($R_{ij} = 0$) as having a latent comparative disadvantage. As the RS_{ij} indicator actually incorporates information on the level of success on the one hand and comparative advantage or disadvantage on the other, we use a sample selection model (Tobit II model). This allows us to identify the determinants of comparative (dis-)advantage in a model that controls for the determinants of success. Estimating by Tobit II corresponds to simultaneously estimating a selection

²⁴ Following Tcha/Pershin (2003, p. 237), Germany is not considered to be formerly socialist.

²⁵ Tcha/Pershin (2003).

²⁶ Tobin (1958).

the extent that there is a tendency for larger countries to diversify more, specialisation as measured through RS_{ij} will – in general – tend to be lower and a negative impact from population size will be observed.

Empirical Results

Tables 2 and 3 summarise our main results. In Table 2, we consider the four main categories of events. Tables 3 a and 3 b give the results for the further disaggregated data. In Table 2, for each of the (four) event categories a selection and outcome equation are presented. Because of space constraints, Tables 3 a and 3 b only report the results for the outcome equations. Before discussing the results in detail, two general conclusions can be drawn from the tables. First, we find clear effects from economic, demographic and political variables on both athletic success and specialisation. Second, determinants of success (selection equation) and specialisation (outcome equation) sometimes coincide, but this is certainly not true in all cases, as will be discussed further. This in itself is an additional argument in favour of using a Tobit II estimator.

While our main interest lies in the outcome equation that explains intercountry variation in specialisation, we control for the athletic success through the selection equation. The results from this equation mirror the general findings in the existing literature on Olympic success. Larger countries – in terms of population – have a significantly higher probability of having athletes in the IAAF rankings for sprinting and middle distance running, for race walking and for non-running events. For long distance running (including marathon) there is not such an effect: Having a large pool of talent is not a “sufficient” reason to “produce” successful long distance runners. Similarly, the results for countries’ wealth are unsurprising: Richer countries (higher per capita GDP) perform better in all four event categories. Also, the selection equations clearly indicate the role of the political context: (Former) socialist countries perform significantly better in running events, irrespective of the distance. African and Caribbean countries are systematically less successful in non-running events and race walking (in the latter event, also Asian countries tend to be less successful). They are more successful than average in sprinting and middle distance running.

Table 2: Explaining RSCA-index (main categories)

	Sprinting & Middle distance running		Long distance running		Non-running events		Race Walking	
	Selection Equation	Outcome equation	Selection Equation	Outcome equation	Selection Equation	Outcome equation	Selection Equation	Outcome equation
C	-0.47 (-1.27)	0.13 (1.28)	-0.73 (-2.29)	-0.33 (-1.98)	0.20 (0.56)	0.23 (2.52)	-0.93 (-2.68)	0.29 (1.45)
POP	19.92 (1.74)	-0.18 (-1.82)	-1.27 (-0.94)	-0.08 (-0.42)	6.09 (2.89)	-0.07 (-0.52)	18.44 (3.28)	0.13 (0.38)
PCGDP	58.17 (2.71)	-9.10 (-2.29)	60.19 (3.44)	5.53 (0.91)	47.98 (2.25)	-5.15 (-1.18)	35.65 (2.03)	-21.35 (-2.44)
AREA	0.01 (0.06)	0.03 (3.56)	0.44 (1.43)	0.00 (-0.34)	0.02 (0.16)	-0.01 (-2.57)	0.12 (1.35)	-0.01 (-0.63)
SOC	0.93 (2.31)	-0.28 (-3.07)	0.75 (1.99)	-0.11 (-0.94)	0.70 (1.54)	0.12 (1.69)	0.53 (1.51)	0.08 (0.51)
ASIA	-0.11 (-0.25)	-0.13 (-1.25)	-0.23 (-0.66)	0.22 (1.46)	-0.35 (-0.83)	0.06 (0.60)	-1.41 (-3.49)	-0.17 (-0.89)
AFRIC	0.73 (1.91)	0.11 (1.08)	0.25 (0.70)	0.48 (3.47)	-0.85 (-2.19)	-0.31 (-2.50)	-1.75 (-2.45)	-0.64 (-2.48)
CARI	1.46 (2.78)	0.45 (6.27)	-0.69 (-1.57)	-0.36 (0.11)	-0.69 (-1.68)	-0.32 (-3.11)	-1.19 (-2.31)	-1.65 (-8.35)
Rho	0.43		0.34		0.28		0.83	
Sigma	0.30		0.32		0.27		0.43	
LL	-78.97		-9.23		-75.65		-66.59	
N° observations	141		141		141		141	
N° uncensored observations	112		74		101		44	

Notes: z-values based on heteroskedasticity-consistent standard errors in parentheses; POP, PCGDP, AREA expressed in billion, million Euro and million km² respectively.

Table 3 a: Explaining RSCA-index (sub categories; only outcome equations are reported)

	Sprinting	Hurdling	Middle distance	Long distance	Street running	Long and triple jump
<i>C</i>	0.14 (1.00)	0.45 (3.16)	-1.03 (-9.52)	-0.43 (-3.84)	0.18 (1.26)	0.41 (0.80)
<i>POP</i>	-0.30 (-1.35)	-0.03 (-0.20)	-0.19 (-1.71)	-0.02 (-0.11)	-0.35 (-1.90)	-0.23 (-0.73)
<i>PCGDP</i>	-14.06 (-2.35)	-15.51 (-2.55)	4.91 (1.01)	13.05 (2.67)	-20.36 (-3.38)	-21.49 (-1.41)
<i>AREA</i>	0.03 (2.88)	0.00 (0.22)	0.02 (2.74)	-0.01 (-0.64)	0.00 (-0.18)	0.00 (0.07)
<i>SOC</i>	-0.37 (-3.06)	-0.31 (-2.55)	0.09 (1.14)	-0.02 (-0.22)	-0.38 (-3.14)	0.08 (0.31)
<i>ASIA</i>	0.13 (0.66)	-0.12 (-0.98)	0.16 (1.40)	0.15 (0.89)	0.37 (2.54)	0.11 (0.75)
<i>AFRIC</i>	0.31 (2.03)	-0.19 (-0.96)	0.10 (0.76)	0.54 (3.28)	0.13 (0.75)	-0.08 (-0.61)
<i>CARI</i>	0.67 (6.13)	0.05 (0.40)	-0.01 (-0.06)	-0.32 (-1.28)	-0.19 (-0.48)	-0.10 (-0.57)
<i>Rho</i>	0.26	0.05	1	0.26	0.12	0.26
<i>Sigma</i>	0.33	0.36	0.31	0.32	0.34	0.30
<i>LL</i>	-98.42	-118.86	-59.04	-89.71	-98.47	-94.84
<i>Observations</i>	141	141	141	141	141	141
<i>Uncensored observations</i>	77	74	72	60	64	78

Notes: z-values based on heteroskedasticity-consistent standard errors in parentheses; *POP*, *PCGDP*, *AREA* expressed in billion, million Euro and million km² respectively.

Table 3 b: Explaining RSCA-index (sub categories – continued; only outcome equations are reported)

	High jump	Pole vault	Shot put and discus	Javelin	Hammer	Heptathlon/Decathlon
<i>C</i>	0.34 (2.66)	0.20 (1.66)	0.29 (1.88)	-0.19 (-0.73)	0.33 (1.12)	-0.03 (-0.11)
<i>POP</i>	-0.52 (-3.25)	-0.15 (-0.67)	0.44 (2.19)	-0.06 (-0.21)	-0.40 (-1.76)	-0.06 (-0.23)
<i>PCGDP</i>	-10.76 (-1.87)	2.66 (0.47)	-13.70 (-2.00)	8.23 (0.94)	-10.59 (-1.12)	5.30 (0.48)
<i>AREA</i>	0.00 (-0.27)	-0.01 (-1.07)	-0.02 (-1.58)	-0.02 (-1.68)	-0.01 (-0.70)	-0.02 (-1.48)
<i>SOC</i>	0.11 (1.10)	-0.04 (-0.32)	-0.03 (-0.26)	0.31 (1.88)	0.09 (0.52)	0.26 (1.55)
<i>ASIA</i>	0.08 (0.49)	-0.05 (-0.19)	-0.20 (-1.18)	0.41 (2.45)	-0.02 (-0.09)	-0.15 (-0.45)
<i>AFRIC</i>	-0.05 (-0.28)	-0.19 (-1.10)	-0.41 (-2.20)	0.02 (0.09)	-0.23 (-0.76)	-0.12 (-0.37)
<i>CARI</i>	-0.17 (-0.96)	-0.12 (-0.48)	-0.82 (-3.54)	-0.37 (-1.54)	-0.40 (-1.58)	-0.09 (-0.30)
<i>Rho</i>	0.46	0.16	0.89	0.89	0.54	0.51
<i>Sigma</i>	0.29	0.33	0.40	0.40	0.36	0.38
<i>LL</i>	-76.26	-75.86	-22.84	-75.02	-79.61	-79.70
<i>Observations</i>	141	141	141	141	141	141
<i>Uncensored observations</i>	57	48	65	52	46	46

Notes: z-values based on heteroskedasticity-consistent standard errors in parentheses; *POP*, *PCGDP*, *AREA* expressed in billion, million Euro and million km² respectively.

Turning to the issue of specialisation as apparent from the outcome equations, we observe clear geographical patterns in revealed comparative advantage. *Ceteris paribus*, African countries tend to specialise in long distance running

while having significantly lower RS-values for both non-running events and race walking. Table 3 a reveals a revealed comparative advantage in sprinting too (an effect which is not apparent from Table 2 where sprinting is lumped together with middle distance running and hurdling events). Table 3 b learns that the low RS-values in non-running events are most apparent in shot put and discus throwing. Caribbean countries tend to have comparative advantage in sprinting and middle distance running (Table 3 a reveals that this result is due to Caribbean specialisation in sprinting) 'compensated' by an underspecialisation in non-running events and race walking. Finally, according to the general picture offered in Table 2, Asian countries tend not to differ systematically in terms of revealed comparative (dis-)advantage from the rest of the sample. Tables 3 a and 3 b do, however, reveal specialisation in street running and javelin throwing.

Controlling for these geographical/physiological effects, Table 2 reveals a clear role of population size on specialisation in sprinting and middle distance running. More populated countries have significantly lower values for the RS_{ij} index in these events. It is noteworthy to see that, while being insignificant, the sign on population is negative for all other event categories as well. This indicates that controlling for geographical and other determinants highly populated countries have a revealed comparative disadvantage or possibly a revealed comparative advantage that is smaller than less populated countries. This reflects the general idea that highly populated countries diversify more. This is apparent from Table 1, where the extreme values are observed in smaller countries.

Wealth, as measured by per capita GDP, has a similar effect: The coefficients in the outcome equation are negative for all event categories but one (long distance running). The effect is significantly negative for sprinting and middle distance running as well as for race walking. The interpretation is similar to the one with respect to the effect of population size: Richer countries diversify, as wealth allows to produce elite athletes in more events. That the revealed comparative disadvantage is strongest for middle distance running and race walking may not come as a surprise as it implies a relative better performance for non-running events that, as a rule, involve much more investment in infrastructure and athletic education. The positive (while insignificant) effect for long distance running may be less expected to the casual observer who is struck by the strong dominance by Kenyan and Ethiopian long distance runners in international competitions. Still, it should be noted that some (relat-

ively) rich countries have a remarkable degree of specialisation in long distance running that does not always translate in success at the Olympic games or world championships. A closer look at the RSCA-index data does indeed learn that both countries have a clear revealed comparative advantage. The index for long distance running takes a value of 0.44 for Kenya and 0.47 for Ethiopia. While these are indeed large values, they are by no means exceptional: (Rich) countries like Japan and Qatar (with some former Kenyan runners) have similar degrees of revealed symmetric competitive advantage (with RSCA-index values of 0.40 and 0.36 respectively). The case of Japan is interesting. Consider the 10,000 m ranking: 35.1 % of all runners are Japanese, compared to 20.2 % Kenyan and 6.0 % Ethiopian. Interestingly, the Japanese “dominance” does not translate into the presence of absolute elite athletes: When considering only top-20 runners, Kenya and Ethiopia each have 25 % while Japan has 2.5 % (only one Japanese runner enters the top 20).

A large area positively affects the index of comparative advantage in sprinting and middle distance running while leading to comparative disadvantages in non-running events. This may be taken to reflect the dependence on sports infrastructure and training facilities for individual athletes in non-running events. A country's area is a proxy for the average travelling distance to these facilities. Larger distances make the entry to training facilities more costly. This may be especially relevant for young children and athletes who may forgo opportunities to get a (good) technical education, which is highly important in most non-running events.

Finally, we find clear effects from the political regime. Socialist countries have a significant revealed comparative advantage in non-running events and a revealed disadvantage in sprinting and middle distance running. This is in line with the view that (former) socialist countries tend to stress sports successes as a means to promote their image worldwide. That these countries specialise in non-running events is as expected. Indeed, the impact of talent detection systems and well-organised youth athletic development programs are of crucial importance in those events that put high technical demands on the athletes. As discussed, it is a general finding in the literature that the investments made by (former) socialist countries translated into international successes in many sports. Our findings on 2005 IAAF rankings indicate that the investments made under socialist regimes still affect the level of international success, even after the fall of the Berlin Wall. The selection equation revealed that socialist countries are more successful in sprinting and middle distance

events as well as in non-running events. The outcome equation shows that specialisation is most pronounced in the latter. This suggests that sports culture and the know-how that has been built up under those regimes as well as the investments in infrastructure still have their effects (it would take a time series analysis to see at what pace, if at all, this effect is actually disappearing).

Conclusions

One of the first and most influential theoretical concepts in the history of economics is Ricardo's notion of comparative advantage. The notion was introduced as early as 1817 in the economics of international trade. Ricardo showed that countries benefit from specialisation (and trade) even if they themselves would be able to produce every item more cheaply (or more expensively) than any other country. Actual patterns of international trade reveal underlying cost functions that differ across countries. A similar situation can be found in sports: The macro-economic, sociological and political context of a country is expected to translate into different (relative) cost functions. The optimal environment to produce successful skiers differs from the ideal context to "produce" windsurfing champions. Thus, while it is theoretically possible to "produce" Olympic champions in Alpine skiing in countries like Mexico or the Netherlands, there is little doubt that it would be relatively more realistic to hope for Mexican or Dutch successes in soccer. The country's environment helps in determining in which sports it will specialise. Results in international competitions like the Olympic Games can thus be taken to reveal underlying cost structures. A similar argument can be made for a heterogeneous sport such as athletics.

Following Tcha and Pershin we analyse intercountry differences in comparative advantage (specialisation) as revealed by a symmetric version – suggested by Laursen – of Balassa's index. This measure for Revealed Symmetric Comparative Advantage (RSCA) indicates the degree of specialisation in specific athletic disciplines. A country's number of entries in the 2005 IAAF rankings is taken as an indicator of its success. We find strong differences among countries. Estimating a Tobit II model, we identify determinants of the degree of specialisation. The Tobit II estimator allows to disentangle two interrelated characteristics of a country's performance in sports: its level of success on the one hand and its degree of specialisation in specific sports on the other. While

the latter is the main focus of our analysis, it proves crucial to control for the former.

We observe clear geographical patterns in revealed comparative advantage: African and Caribbean (and to a lesser extent Asian) countries have a “typical” pattern of specialisation that differs significantly from the rest of the world. As for the level of success, population size and a country’s wealth prove to be important determinants of revealed comparative advantage. Highly populated as well as richer countries tend to diversify more. They have a larger pool of talents and the (financial) means to excel in many events. Smaller and/or poorer countries on the other hand tend to specialise. Interestingly, also the size of a country matters: A large area positively affects the index of comparative advantage in sprinting and middle distance running while leading to comparative disadvantages in non-running events. This is taken to reflect the dependence on sports infrastructure and training facilities for individual athletes in non-running events. Finally, politics matters. Socialist countries have a significant revealed comparative advantage in non-running events where talent detection and youth development programs are crucial. They have a revealed disadvantage in sprinting.

Identifying revealed comparative advantages in different events in athletics and their determinants provides an insight that is both interesting from a (positive) academic perspective and helpful for policy makers and federations. Indeed, the identification of determinants not only helps to understand actual sports successes; it may also be used to understand structural changes therein. From a policy perspective the insight is a crucial input into any planning that aims at maximising a country’s or federation’s success rate in international competitions. Also from a policy perspective, it is crucial to keep in mind that even if favourable conditions exist to “produce” sport successes, it may still be necessary to complement “natural” conditions with active policy measures.

Appendix

Tabelle A 1: Index for Revealed Symmetric Comparative Advantage in Athletics for 12 Event Categories – Selected Countries

	Sprint- ing	Hurd- ling	Middle Dis- tance	Long Dis- tance	Street	Long & Triple Jump	High jump	Pole Vault	Shot put & Discus	Javelin throw	Ham- mer throw	Hep- tathlon & De- cathlon
<i>Australia</i>	0.169	-0.333	-0.808	-0.083	-0.320	0.128	-0.041	0.316	-0.065	0.171	-0.155	0.040
Belgium	0.130	-0.039	-0.672	0.021	-0.024	-0.516	0.154	0.243	-0.013	-1	-1	0.412
Cameroon	0.684	0.377	-1	-1	-1	0.391	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Cuba	0.004	0.215	-0.872	-1	-0.892	0.523	0.175	-0.187	0.369	0.548	0.386	0.145
Ethiopia	-1	-1	-0.927	0.412	0.523	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
France	-0.011	0.094	-0.764	-0.060	-0.435	0.110	-0.104	0.519	-0.204	-0.136	0.160	0.312
Gambia	0.777	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Germany	-0.237	0.220	-0.912	-0.418	-0.680	0.002	0.177	0.426	0.366	0.516	0.309	0.542
Great Britain	0.158	0.194	-0.672	0.009	-0.190	-0.133	0.200	-0.207	-0.167	-0.253	0.098	-0.110
USA	0.371	0.264	-0.839	-0.080	-0.750	-0.071	-0.052	0.271	0.224	-0.484	-0.086	0.071

References

Balassa, B. (1965): Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage, Manchester School, Vol. 33, pp. 99–123.

Ball, D. W. (1972): Olympic Games Competition – Structural Correlates of National Success, International Journal of Comparative Sociology, Vol. 13, No. 3–4, pp. 186–200.

Bernard, A. B., Busse, M. (2000): Who Wins the Olympic Games: Economic Development and Medal Totals, NBER Working Paper, National Bureau of Economic Research.

Breen, R. (1996): Regression Models: Censored, Sample Selected or Truncated Data, Sage Publications, Thousand Oaks.

De Bosscher, V., De Knop, P., Heyndels, B. (2003): Comparing Relative Sporting Success Among Countries: Create Equal Opportunities in Sport, Journal for Comparative Physical Education and Sport, Vol. 3, No. 3, pp. 109–120.

Gärtner, M. (1989): Socialist Countries' Sporting Success Before Perestroika and After?, International Review for the Sociology of Sport, Vol. 24, No. 4, pp. 283–297.

Glejser, H. (2002): Verdere bewijzen over het comparatief nadeel van kleine landen op het gebied van sport, Nieuw Tijdschrift van de VUB, Vol. 25, No. 1, pp. 82–91.

Grimes, A., Kelly, W., Rubin, P. (1974): A Socio-economic Model of National Olympic Performance, Social Science Quarterly, Vol. 55, pp. 777–783.

Johnson, K. N., Ayfer, A. (2002): A Tale of Two Seasons: Participation and Medal Counts at the Summer and Winter Olympic Games, Social Science Quarterly, Vol. 85, No. 4, pp. 974–993.

Laursen, K. (2000): Trade Specialization, Technology and Economic Growth, Edward Elgar, Cheltenham.

Levine, N. (1974): Why Do Countries Win Olympic Medals – Some Structural Correlates of Olympic Games Success, Sociology and Social Research, Vol. 58, No. 4, pp. 353–360.

Lins, M. P. E., Gomes, E. G., Soares de Mello, J. C. C. B., Soares de Melo, A. J. R. (2003): Olympic Ranking Based on a Zero Sum Gains DEA Model, European Journal of Operational Research, Vol. 148, pp. 312–322.

Shaw S., Pooley, J. (1976): National Success at the Olympics: An Explanation, in: C. Lessard, J. P. Massicotte, E. Leduc (eds.): Proceedings of the 6th International Seminar: History of Physical Education and Sport, Trois Rivieres, Quebec, pp. 1–27.

Seppänen, P. (1981): Olympic Success: a Cross-cultural Perspective, in: G. R. F. Lüschen, G. H. Sage (eds.): Handbook of Social Science of Sport, Stipes Publishing Company, Champaign, pp. 101–116.

Tcha, M., Pershin, V. (2003): Reconsidering Performance at the Summer Olympics and Revealed Comparative Advantage, Journal of Sports Economics, Vol. 4, No. 3, pp. 216–239.

Tobin, J. (1958): Estimation of Relationships for Limited Dependent Variables, Econometrica, Vol. 26, No. 1, pp. 24–37.

Verbeek, M. (2002): A Guide to Modern Econometrics, John Wiley & Sons, New York.

Regulation and Football Brand: Can We Talk About a Taylor Effect on the Performances of The Red Devils?

João Leitão

Introduction

Football is an extremely important social, political, and financial phenomenon. In fact, the occurrence of disasters involving fans, the direct or indirect participation of the media in the football industry, and the integration of investors into the professionalised business administration of football clubs all contribute to the need for implementing regulation actions. These kinds of actions constitute an adequate answer for the new challenges that are currently being faced by football clubs that are oriented to success, all over the world.

The literature until now has been focused on the study of the determinant organisational factors of the success of leading international football clubs, such as the Manchester United Football Club (MU) and the Real Madrid Football Club. This article is an innovative contribution in that it presents an impact analysis of an exogenous regulation action on two levels of the football clubs' performances: sportive and financial. Furthermore, it reveals the importance of generating value added through the sales that are associated with the football club brand as a key process for reaching upper sportive performances. In this sense, this contribution assumes a special importance, since a dynamic analysis is performed that reveals the importance of the external determinants that are related to the regulation actions, which may be public policies oriented to the creation of value added and sustainable corporate strategies, from the part of football clubs.

The present paper aims to evaluate the impact of the regulation actions associated with the adoption of the Taylor Report on both the business strate-

gy, and the sportive and financial performances of the most valuable English football club brand in the world, that is, MU.

The paper is structured as follows. First, the business strategy of MU is presented by taking into consideration the regulatory framework and the strategic guidelines implemented by the managers of the club. Second, a review about empirical evidence is made. Third, the econometric methodology that uses a Cointegrated Vector Autoregressive (CVAR) model is presented. The estimation procedures are: (1) the selection of an initial model specification; (2) the study of the integration order of the variables; (3) the detection of the cointegration relations; (4) the accomplishment of Granger causality tests; and (5) the estimation process of the CVAR model. Lastly, the concluding remarks and future researches are presented.

The Business Strategy of MU

The analysis of the guidelines of the business strategy of MU aims to better understand its differentiated strategic conduct during its recent sportive history. We aim to provide a better understanding of the the impact of the regulatory determinant under study, that is, the Taylor Report, on the design of MU's business. Furthermore, the impact on financial and sportive performance of the most valuable English football club brand in the world is also analysed.¹

Regulatory Determinant: The Taylor Report

In the present paper, a special importance is given to the regulation that was implemented by public and sportive entities as a consequence of the disaster that took place on April 15, 1989 at the Sheffield Wednesday's Hillsborough football ground during a semi-final of the FA Challenge Cup. Following the disaster, Lord Justice Taylor was appointed to conduct an inquiry. As a result of the inquiry, fences in front of fans were removed and stadiums were converted to become all-seated. This became known as the Taylor Report. This document sought to establish the causes of the disaster, and to also make recommendations regarding the provision of safety at sporting events.

In this sense, it was regulated that all major stadiums should be converted to an all-seater model (i.e. all ticketed spectators have seats, as opposed to

¹ For an extended report about the most valuable European Football Club brands, consult Brand Finance (2006).

some or all being obliged to stand). The Football League in England introduced regulations intimating that clubs in the highest divisions must comply with the referred recommendation, and some clubs started upgrading their stadium even before this rule was published in January of 1990, as is the case with MU. Other smaller recommendations were made on such items including alcohol within stadiums, crush barriers, fences, turnstiles, ticket cost and other stadium items.

Strategic Guidelines

The adoption of the directives presented in the mentioned report has put great pressure on the English football clubs, as these directives have promoted broad changes at the level of both the business administration models and the business strategies implemented by the clubs. In this context, the creation of the FA Premier League in 1992 must also be stressed. This happened at the same time as MU began its internal change process in terms of the model of business administration.

The conjunction of these important facts has promoted broad changes not only in the model of business administration of MU, but also in the models that were developed by the majority of the English football clubs since then. Moreover, the larger control of the broadcasting rights by the English football clubs played a decisive role in reaching alternative sources of revenue as it reinforced its bargaining power.

According to Szymanski, Szymanski and Kuypers, and Callejo and Forcadell, MU's reputation as a differentiating factor was built along its rich sportive history.² This reputation is expressed in operational terms through the capacity of attracting sources of revenue that are stronger than the one that is reached by other rival football clubs.

Szymanski states that "MU is well supported because it has always been well supported".³ The strong brand name of MU provides fans with the possibility to consider supporting the club over a lifetime. This way, the commercial exploration of the MU's brand image increases the sales' revenues and the value added of the club, in a sustainable basis.

Using a different approach than the one originally presented by Szymanski, which stated that the "MU's success is contingent, driven by good and

² Szymanski (1998), Szymanski/Kuypers (1999), and Callejo/Forcadell (2006).

³ Szymanski (1998, p. 52).

bad fortune, and hardly the outcome of a conscious strategic plan”,⁴ we identify the strategic guidelines of the corporate strategy designed by the MU’s managers, starting from the first half of the 1990’s.

MU’s model of business administration may be described through four strategic guidelines: (1) the recruiting of Young Best Players (YBP); (2) the exploration of the sales associated with the MU football club brand; (3) the adoption of the concept of a multiple-use arena, for different uses of the stadium; and (4) the creation of a solid sponsoring group.

The strategic conduct of MU is characterised by the balance of interests of the totality of the stakeholders that belongs to the external environment, such as the shareholders, fans, media, sponsors and professional players.

The first strategic guideline has incorporated the expected results by the stakeholders. Thus, an internal policy of recruiting young players on national football teams was adopted in order to attain the aims of the shareholders (just as it happened in the cases of the English players David Beckham and Wayne Rooney, and more recently, of the Portuguese player Cristiano Ronaldo). This aims to both provide a larger stability to the team and facilitate the identification of young supporters to the football club brand and the mystique of the club.

The second strategic guideline aims to improve world recognition and valuation of the football club brand. This contributes to the reinforcement of the commercial power of the sales of several merchandising goods with MU’s brand. In the 1991/92 season, when most clubs failed to take advantage of their brands’ great potentials, the managers of MU transformed their merchandising into a very successful operation. This success was based on the changes both within the organisational culture and the global business strategy of the club. This way, the supporters of the club began to be treated as great consumers of goods and services associated with the football club brand MU.

The third strategic guideline that is related to the adoption of the new concept of a multiple-use arena provides the possibility of generating alternative revenues during the civil year (and not just during the periods of the different sportive competitions). This arena includes a diversified offering set of services, namely the Red Cafe (open daily), the Mega Store (where several goods with the MU football club brand may be acquired), musical concerts, confer-

⁴ Ibid. (p. 54).

ences, exhibitions, guided visits to the club's museum, and even the celebration of marriage ceremonies.

The fourth strategic guideline concerns the creation of a solid sponsoring group in order to promote a strong relationship with the club's fans, especially the youngest ones. This relationship aims to promote the recognition of the international brands involved in the sponsoring group, in association with the football club brand that is already highly valued by the fans. In operational terms, the revealed preferences of the young fans are explored by providing a psychological association among the consumption of certain brands, the football club brand of the winners and the club orientation to the success.

Empirical Evidence

According to Araujo et al., in the literature on the Economics of Football three basic research lines can be identified: (1) the use of the football data to test economic theories; (2) the analysis of the economic specificities of the football industry; and (3) the application of the economic theories, and of the statistic and forecasting methods to the football activities.⁵

The present paper integrates the third research line. Thus, a brief revision of the empirical evidence in the framework of the Economics of Football is made in order to identify the framework of the present study.

Dobson and Goddard developed a time series approach by making use of a dynamic error correction model in order to identify the economic and football-specific determinants of the football demand in the regions of England and Wales.⁶ Their approach provided estimators both for the short and the long run. In terms of main results, in spite of the strong regional dimension related to the relationship between attendance share and performance, the authors found weak evidence of regional variation in the coefficients of the attendance model.

Szymanski presents two basic insights in his pioneer study about MU.⁷ First, better league performance leads to higher revenue. Second, increased wage expenditure leads to better league performance. On the one hand, improving club performance implies increasing revenues that are based on high-

⁵ Araujo et al. (2003).

⁶ Dobson/Goddard (1996).

⁷ Szymanski (1998).

er ticket prices, levels of sponsorship, merchandising and TV income. On the other hand, increasing wage bills of the football clubs implies recruiting better players, which, in turn, are expected to win more matches and improve sportive performance.

Dobson and Goddard, by performing Granger causality tests, revealed that high levels of past revenue lead to current on-field success, whereas past performance had only a limited effect on current revenue.⁸

Dobson and Goddard also developed multivariate estimations applied to case studies of English football clubs.⁹ The results provided some comparative analysis in relation to other important clubs in Europe, Japan, and North America. Among the distinct economic relationships that were studied, the importance of the managers on the sportive performance of the clubs, the influence of the football players' wages on the sportive performance of the football clubs, and also the importance of the stadiums attendance in attaining upper sportive and financial performances should be stressed.

The results revealed that the Brazilian clubs present an effective necessity of delineating an appropriate competitive positioning in strategic terms. This positioning requires the acquisition of competencies at the level of the business administration models, and the external and internal information systems as the clubs obtain the expected results, as much in sportive terms as in financial terms.

Ramos used the theoretical foundations of the business strategy to explain the reasons for the success or the failure of English and Portuguese football clubs, both in sportive and financial terms.¹⁰ The author detected a strong correlation between sportive success and wages. Furthermore, a strong correlation was also detected in what concerns the relation between the capacity to generate revenues and the sportive performance.

Araujo et al. developed an econometric study on the sportive performance of Brazilian football teams in the period from 1971 to 1998.¹¹ Taking the quality of the clubs' players as a reference point, the existence of a positive relationship between the top of the league rankings and the degree of efficiency obtained by the football clubs was confirmed. Additionally, it was observed

⁸ Dobson/Goddard (1998).

⁹ Ibid. (2001).

¹⁰ Ramos (2002).

¹¹ Araujo et al. (2003).

that the richest cities present a larger probability of having a local football club reach the top of the league rankings.

Using Data Envelopment Analysis (DEA),¹² Haas et al. analysed data from the German Championship of Football in the 1999/2000 season in order to identify the level of efficiency in each team that participated in the championship. The authors used the wages of the managers and of the players as input variables, whereas the output variables were the points obtained by each football team, the average attendance in the stadiums, and the total revenues obtained by each club. The results revealed the inexistence of a correlation between the level of efficiency and the position of the club in the ranking of the German Championship of Football.

Shikida and Shikida also developed an econometric study applied to the Brazilian football championship, in the period from 1971 to 2003, analysing the effect of income tax increases on supporters' decisions to attend the stadium.¹³ The authors considered other explanatory variables, such as: inflation, the appearance of cable television, and the number of working days per person.

The results revealed that Brazilians go to a football stadium as an alternative form of opium. They aim to overcome the frustration induced by the increasing application of additional income taxes.

Callejo and Forcadell analysed the determinants of the success of another leading international football club, that is, the Real Madrid Football Club.¹⁴ The authors present the football club as a brand, which provides the commercial exploitation of the sponsorship plan and merchandising, together with the sale of audio-visual and television rights of sporting events. This management model aims to reach two levels of success: sportive and economic. The brand image has originated from club resources: past and current players, corporate culture, and the tradition of success that was developed during its rich history.

This provides the design of a brand strategy that is fundamentally edified on a resources-based view, but this presents an incomplete picture that may be completed through the analysis of the differentiated impacts of regulation or other exogenous socio-economic variables, on the levels of sportive and financial performances of football clubs that are oriented to success.

¹² Haas et al. (2004).

¹³ Shikida/Shikida (2004).

¹⁴ Callejo/Forcadell (2006).

Econometric Methodology

The present article aims to determine the impact of the Taylor Report on the sportive and financial performances, taking as reference the case of MU, that is, the most internationally recognisable and valuable English football club brand. This represents an innovative approach since the literature until now has been focused on efficiency and corporate strategy analyses of leading international football clubs.

In order to provide a dynamic analysis, and taking the relationships provided by the economic theory and empirical evidence into consideration, a cointegrated vector autoregressive model is used. This kind of econometric methodology provides, on the one hand, the possibility to accomplish longitudinal case studies and, on the other, to develop a dynamic analysis. This makes it possible to identify the cointegration relations and the causality relationships that are established among the variables. Additionally, it provides the identification of different types of impacts that are originated by the variables considered in the selected model specification.¹⁵

The database used in the present approach is the one that was originally developed by Szymanski and Kuypers, and it embraces a set of economic and sportive variables, in the period from 1967 to 1997.¹⁶

The econometric methodology follows an outline of five sequential steps that are based on the estimation procedures of the CVAR model: (1) the selection of an initial model specification; (2) the study of the integration order of the variables; (3) the detection of the cointegration relations; (4) the accomplishment of Granger causality tests; and (5) the estimation process of the CVAR model.

In the initial specification of the model, we will take the relationships established in economic theory about sportive and financial performance of football clubs into consideration. In what concerns the study of the integration order of the variables, two tests are used: the ADF test¹⁷ and the Phillips-Perron test.¹⁸

Using two types of tests can be useful since the null hypothesis of the ADF test may not be rejected, even in the presence of a structural break in the

¹⁵ Juselius (2007).

¹⁶ Szymanski/Kuypers (1999).

¹⁷ Dickey/Fuller (1979).

¹⁸ Phillips/Perron (1988).

generation process of the data. Besides, as is pointed out by Perron, the use of only one conventional test for detecting unit roots in a subset of data may generate losses, in terms of the test power.¹⁹ These losses may conduct in an erroneous way, to the rejection of the null hypothesis.

The number of lags to be considered in the case of the ADF test is selected according to the results provided by three information criteria: Akaike, Hannan-Quinn, and Schwarz. The maximum number of lags is selected through the use of the decision rule provided by the Bierens Criterion. For performing the Phillips-Perron, an estimator of the long term variance of the Newey-West type is used in order to correct the heteroscedasticity and autocorrelation of the data.

In relation to the cointegration vectors, these are calculated for the whole period of the sample. In order to detect the existence of cointegration relationships, the Maximum Eigenvalue tests and the trace test are used.²⁰ The lag of the variables is selected taking into consideration two information criteria: Hannan-Quinn and Schwarz. In the estimation process, we use the largest lag proposed, starting from a maximum lag of eight periods.

The use of Granger causality tests provides the possibility to test the existence of precedence relationships among the variables that represent the sportive and financial performance of MU and also the regulation action under study, that is, the Taylor Report. The number of lags to be considered in the estimation procedure is selected according to the use of three information criteria: Akaike, Hannan-Quinn, and Schwarz. In order to eliminate spurious estimations, we select the largest lag, starting from a maximum lag of eight periods. Furthermore, the statistical significance of the estimators is tested through the inclusion of further lags.

The estimation process of the CVAR model provides the possibility of making use of two forecasting techniques, such as the impulse response functions and the variance decomposition of the forecasting error of Cholesky. The former provides us with the measurement of the statistical significance, the magnitude, and the persistence of the impact of an innovation that occurred in another variable, through the analysis of the coefficients of the impulse response functions. The later makes possible the identification of the proportions associated with each variable on the system through the analysis of the vari-

¹⁹ Perron (1989).

²⁰ Johansen (1988, 1991, 1994) and Johansen/Juselius (1990).

ance decomposition of the forecasting error that allows identifying the exogeneity degree presented by each one of the variables in study.

Model Specification

The measures of performance that were used by Dobson and Goddard, and Szymanski are also considered in the model specification.²¹ In this sense, the vector autoregressive (VAR) model applied to the case of MU presents as differentiating elements the use of both a variable of national sportive performance related to the position reached in the Premier League, and a variable of financial performance, which is measured through the value added of the club.²² Besides this, a variable regarding the sales associated to the football club brand and a dummy variable related to the implications of the adoption of the Taylor Report are also included in the model specification.

The initial model specification is represented through a system of four equations with four endogenous variables:

$$\begin{bmatrix} LNPOS_t \\ LNVA_t \\ LNSL_t \\ TR_t \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_{1t} \\ \alpha_{2t} \\ \alpha_{3t} \\ \alpha_{4t} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \beta_{1,1} & \sigma_{1,2} & \theta_{1,3} & \Omega_{1,4} \\ \beta_{2,1} & \sigma_{2,2} & \theta_{2,3} & \Omega_{2,4} \\ \beta_{3,1} & \sigma_{3,2} & \theta_{3,3} & \Omega_{3,4} \\ \beta_{4,1} & \sigma_{4,2} & \theta_{4,3} & \Omega_{4,4} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} LNPOS_{t-p} \\ LNVA_{t-p} \\ LNSL_{t-p} \\ TR_{t-p} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} u_{1t} \\ u_{2t} \\ u_{3t} \\ u_{4t} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Where: the $LNPOS_t$, $LNVA_t$, and $LNSL_t$ are the natural logarithms of the variables that represent the sportive and the financial performances of MU, and TR_t is the dummy variable that is a simplified representation of the Taylor Report (TR). This variable assumes a value equal to zero, for the previous period to the regulation action, that is, from 1967 to 1988. Whereas, starting from the period of adoption of the Taylor Report, it assumes a value equal to one, that is, from 1989 to 1997. The number of lags is given by: $p = 1, \dots, k$, where k corresponds to

²¹ Dobson/Goddard (1996, 2001) and Szymanski (1998, 2001).

²² The value added of the club is obtained through the following expression: Value Added (VA) = Sales (SL) – Salaries (SA) + Transferences (T).

the optimal number of lags ($p_{\max}$); t corresponds to the year; and u_{it} are the errors or the random disturbances.

Integration Order

The first step in the determination of the kind of relationship that is established among the variables under study is the application of the unit root tests that lead to the detection of the integration order of the economic variables. The procedures that are widely used to detect the existence of a unit root make use of both the Augmented Dickey-Fuller (ADF) Test and of the Philips Perron (PP) Test.

What concerns the ADF test can be expressed by the following condition:

$$\Delta X_t = \alpha + \gamma t + \lambda^* X_{t-1} + \delta_1 \Delta X_{t-1} + \delta_2 \Delta X_{t-2} + \dots + \delta_{p-1} \Delta X_{t-p+1} + \mu_t \quad (2)$$

The previous expression corresponds to a parametric correction. It consists of adding lagged terms of the variable ΔX_t in order to correct the correlation of upper order. The application of the $ADF(\gamma)$ test consists of testing the null hypothesis $H_0: \gamma = 0$, against the alternative hypothesis $H_1: \gamma < 0$. When γ is non-significant, the null hypothesis cannot be rejected. From this, we conclude that the series is non-stationary (that is, the series is integrated), or that it presents a unit root.²³

An alternative approach to the problem of the autocorrelation in μ_t is the

$$\Delta X_t = \alpha + \gamma t + \lambda^* X_{t-1} + \mu_t \quad (3)$$

one proposed by Philips and Perron.²⁴ This approach is a non-parametric one, and it follows the following autoregressive process: The asymptotic distribution

²³ Dickey/Fuller (1979).

²⁴ Philips/Perron (1988).

of the estimators of the regression, as well as their t ratios, depend on the parameters σ^2 and σ_u^2 . In practice, σ^2 and σ_u^2 are not known, and so it is necessary to proceed with their estimation in a consistent way.²⁵

Table 1: The ADF Tests, and the PP Tests, Including Constant and Tendency

Variables	First Differences	
	ADF	PP
LNVA	-6,037*	-10,984*
LNLSL	-5,415*	-6,943*

Notes: * It denotes the rejection of the null hypothesis that is related to the existence of a unit root.

Table 2: The ADF Tests, and the PP Tests, Without Constant and Without Tendency

Variable	First Differences	
	ADF	PP
LNPOS	-7,075*	-9,646*

Notes: * It denotes the rejection of the null hypothesis that is related to the existence of a unit root.

According to Khalid and Kawai, the appreciation of the results obtained through the application of both the ADF test and the PP test, which include the constant and the tendency, is enough to detect the existence of unit roots in the time series in study.²⁶ Since the variable related to the final position reached by MU in the Premier League has a special nature, the ADF tests and the PP tests were performed without including both the constant and the tendency. After once having differentiated the time series, the null hypothesis is rejected; that is, the series are stationary and they are integrated of order one, or $I(1)$.

²⁵ For a consentaneous example of the estimation process, see Newey/West (1987).

²⁶ Khalid/Kawai (2003).

Estimation of the VAR Model

In the selection of the optimal number of lags (p_{max}) to be considered in the estimation process, the values of five different information criteria are computed. After detecting the inexistence of error autocorrelation, through the use of Lagrange Multiplier (LM) Tests, with one lag and two lags respectively, and considering only the more penalising results obtained through the use of the Schwarz Bayesian Criterion (SBC), we retain that, in the estimation process of the VAR model, only one lag should be considered.²⁷

Table 3: Selection of the Optimal Number of Lags

Lags	LogL	LR	FPE	AIC	SBC	HQ
0	-90.7017	—	0.0080	6.5311	6.7197	6.5902
1	-35.7226	90.9998*	0.0005*	3.8429*	4.7859*	4.1382*
2	-23.8541	16.3703	0.0007	4.1278	5.8252	4.6594

Notes: It identifies the optimal number of lags selected through each one of the information criteria. Where: LR is the Likelihood Ratio; FPE is the Final Prediction Error; AIC is the Akaike Information Criterion; SBC is the Schwarz Bayesian Criterion; and HQ is the Hannan and Quinn Criterion.

In what concerns the process of detecting error autocorrelation, we present the results obtained through the use of LM Tests, with one and two lags²⁸ respectively. Furthermore, the probabilities of the Q statistics ($PQ[12]$)²⁹ and the correspondent adjusted value ($PQ[12] Adj.$) are also computed.

²⁷ For an expanded discussion about the use of different information criteria, consult Lütkepohl (1999, 2004).

²⁸ Since the sample is constituted by annual observations.

²⁹ In the present case, the number of observations is reduced, so it is not adequate to use a greater number of lags. For this we consider only the probability of twelve autocorrelation coefficients being equal to zero (Marques, 1998).

Table 4: Detection of Error Autocorrelation

Lags	1	2
AIC	4.456725	4.412703
SBC	5.776873*	6.506168
PQ(12)	0,8997	0.7191
PQ(12) Adj.	0,1487	0.0194
LM Tests	LM1=0,3831 LM2=0,1520	LM1=0,5036 LM2=0,1716

Notes: * It identifies the number of lags which provides the minimisation of the value assumed by the SBC.

The analysis of error autocorrelation was made through the simulation of two different estimation processes. One and two lags were considered and the estimation of a VAR model with just one lag is prosecuted, by using the following system of equations:

$$\begin{aligned}
 LNPOS_t &= \alpha_{1t} + \beta_{11}LNPOS_{t-1} + \sigma_{12}LNVA_{t-1} + \theta_{13}LNSL_{t-1} + \Omega_{14}TR_{t-1} + u_{1t} \\
 LNVA_t &= \alpha_{2t} + \beta_{21}LNPOS_{t-1} + \sigma_{22}LNVA_{t-1} + \theta_{23}LNSL_{t-1} + \Omega_{24}TR_{t-1} + u_{2t} \\
 LNSL_t &= \alpha_{3t} + \beta_{31}LNPOS_{t-1} + \sigma_{32}LNVA_{t-1} + \theta_{33}LNSL_{t-1} + \Omega_{34}TR_{t-1} + u_{3t} \\
 TR_t &= \alpha_{4t} + \beta_{41}LNPOS_{t-1} + \sigma_{42}LNVA_{t-1} + \theta_{43}LNSL_{t-1} + \Omega_{44}TR_{t-1} + u_{4t}
 \end{aligned}
 \tag{4}$$

where $t = 1, \dots, 31$ represents the annual observation.

In order to detect the number of cointegration relationships, we follow the procedure proposed by Johansen and Juselius.³⁰ The principle of the maximum likelihood is taken into consideration by making use of two distinct statistics: the Trace Statistic (λ_{Trace}) and the Max-Eigenvalue statistic (λ_{Max}).

³⁰ Johansen/Juselius (1990).

Table 5: The Cointegration Tests

	Hypotheses		λ_{Trace}		Hypotheses		λ_{Max}	
EV	H_0	H_1	Observed	Critical	H_0	H_1	Observed	Critical
0.644	$r=0$	$r=1$	55.515*	47.856	$r=0$	$r>0$	29.978*	27.584
0.474	$r=1$	$r=2$	25.537	29.797	$r\leq 1$	$r>1$	18.647	21.132
0.193	$r=2$	$r=3$	6.890	15.495	$r\leq 2$	$r>2$	6.219	14.265
0.023	$r=3$	$r=4$	0.671	3.841	$r\leq 3$	$r>3$	0.671	3.841

Notes: [+] The first column corresponds to the Eigenvalues (EV); [++] The critical values of the Trace Statistic and of the Max-Eigenvalue Statistic, at a 5 % significance level, were collected from Osterwald-Lenum (1992);

* It denotes the rejection of the null hypothesis, at a 5 % significance level.

According to the observed values of the first line of the tests previously presented in Table 5, we reject the first null hypothesis of the nonexistence of cointegration relationships among the variables. For the remaining lines of test, the observed values are smaller than the correspondent critical values, so the null hypothesis cannot be rejected. From this, we consider one cointegrating vector in the subsequent estimation process of the CVAR model, by using one Error Correction Term (ECT).

Dynamic Analysis

The dynamic analysis embraces the evaluation of the causality relationships, and the analysis of the residuals of each equation that is considered in the model specification.

In order to perform a dynamic analysis about the interdependences established between the variables in study, one ECT is considered. For evaluating the causality relationships established among the variables, the concept of causality that was, originally, proposed by Granger is used.³¹ For performing the causality tests for each pair of variables, the Wald statistic is applied.

³¹ Granger (1969).

Table 6: The Contrasts of the Granger Causalities

	Δ LNPOS	Δ LNVA	Δ LNSL	Δ TR
Δ LNPOS	–	0.529888	0.005569	2.542183
Δ LNVA	20.40230*	–	0.001385	4.185001*
Δ LNSL	12.38717*	0.652341	–	2.579075
Δ TR	7.248604*	2.396689	1.383395	–
Block	23.55799*	5.667733	1.590695	7.504378**
ECT	-0.559164*	-0.255198*	-0.128691	-0.011958

Notes: [+] Consider the variable or the block, which are expressed in each column, as being the independent variable (that is, the origin of the causality), and the variable that is presented in line as being the dependent variable (that is, the destination of the causality). [++] The contrasts of the causality of the variables are made by using the statistic, with one degree of freedom, while the contrasts of the significance of the error correction term (ECT) are made through the use of the t statistic; * Significance level: 5 %; ** Significance level: 10 %.

According to the results previously presented in Table 6, it must be stressed that only unidirectional causalities are detected. It should also be noticed that only the variable SL is totally exogenous, since it does not present a causality relationship with other variable. The coefficient associated to the ECT is not significant.

Making use of the analysis of the coefficients of the error correction terms, we observe that the variables POS and VA accomplish the adjustment mechanism in relation to the deviations that are observed in the equilibrium relations in the long term.

For a significance level of 5 %, it should be enhanced that, in individual terms, the variables VA, SL, and TR have a significant importance in predetermining the behaviour of the dependent variable that represents the national sportive performance of MU, that is, the POS.

The joint causality evidenced by the variables VA, SL, and TR, for a significance level of 5 %, reveals the importance of including this set of variables in the selected model specification.

The dynamic analysis that is only based on the results obtained through the Granger causality tests may be considered insufficient. According to Sims, Goux, and Lütkepohl, this kind of analysis should be complemented by the

analysis of the Variance Decomposition of Cholesky (VDC) and the Impulse-Response Functions (IRF).³²

Table 7 only presents the results regarding the significant unidirectional causalities. It makes use of the variance decomposition of the forecasting error of Cholesky, and of the coefficients obtained through the simulation of the impulse-response functions.

Table 7: Dynamic Analysis of the Significant Causalities Relationships

Causality Relationships	Dynamic Analysis	2 Years	10 Years	Sign of the Relationship * [+/-]
$\Delta LNVA \rightarrow \Delta LNPOS$	VDC	0.02	28.10	-
	IRF	-0.01	-0.28	
$\Delta LNSL \rightarrow \Delta LNPOS$	VDC	2.33	12.25	+
	IRF	-0.12	0.16	
$\Delta TR \rightarrow \Delta LNPOS$	VDC	14.20	7.23	-
	IRF	0.30	-0.09	

Notes: * The sign of the relationship is obtained through the sum of the first ten of IRF coefficients (Goux, 1996).

Empirical Findings and Discussion

According to the results previously presented in Table 7, the value added (VA) of MU causes the national sportive performance (POS) in a Grangerian sense. After two years, the VA does not present a significant importance, since it has a weight lesser than 5 %. Nevertheless, after the third year, the VA starts to have a growing and persistent importance on the determination of the POS. The detection of a negative sign for the accumulated percentage weight should be stressed. The results of the dynamic analysis confirm the existence of a negative causality relationship between the VA and POS, which was an expected result, in line with the previous findings of Szymanski as well as Callejo and Forcadell.³³ In the case of MU, the bigger the

³² Sims (1980), Goux (1996), and Lütkepohl (1999, 2004).

³³ Szymanski (1998) and Callejo/Forcadell (2006).

VA, the smaller the number that represents the final position reached in the Premier League rankings.

In regards to the causality relationship established between the *SL* and the *POS*, after two years, we detect a direct effect which is about 2.3 %. Starting from the third year, an improvement on the explanatory power of the *SL* is also detected. Furthermore, it assumes a growing and persistent nature, around 12 %, starting from the tenth period. According to the analysis of the coefficients provided by the simulations of the impulse-response functions, in terms of this specific causality relationship, a positive sign was detected. This means that the past values of *SL* associated to the MU football brand precedes lower positions in the Premier League.

The results also revealed that the regulation action associated with the adoption of the Taylor Report (*TR*) had a direct and significant impact on MU's sportive performance on a national basis that is represented by the final position in the Premier League rankings (*POS*).

Moreover, a negative relationship between *TR* and *POS* is found. This relationship is revealed through the negative percentage weight associated with the referred causality relationship. It reveals the importance of adopting the Taylor Report, in terms of the improvement of the sportive performance of MU.

Concluding Remarks

This article is an innovative contribution since the literature so far has been focused on efficiency analyses about football clubs, and also on the study of the basic pillars of the corporate strategy of leading international football clubs: sporting, marketing, and social. This way, it constitutes a first attempt to analyse the impact of a regulation action that was originated from an exogenous disaster in a football stadium, on the sportive and financial performances of football clubs. Second, it reveals that generating value added at football clubs, especially through the increasing of sales that are associated with the football club brand, is a key process for reaching upper sportive performances. This is especially important because it reveals that public policies oriented to high quality and security in football services contribute to generating value added and pull for the development of sustainable corporate strategies, from the part of football clubs. In this context, the most important active is the football club

brand, since this is the basic lever for the development of a sustainable and socially responsible corporate strategy.

The Taylor Effect succeeded very well in the improvement of the general conditions in using the stadiums, as in the adoption of professionalised business administration models, which culminated in the emission of shares in international stock exchanges. In the case of the Manchester United Football Club, those implications attracted more fans to the stadium and caused broad changes in the business strategy of the club.

The presence of more fans in the stadium represents higher levels of demand, not only in terms of the sportive show, but also in terms of the increasing merchandising that is transacted with the MU's brand. The substantial improvements introduced in the stadium provided the possibility of offering interrelated services by using the umbrella effect of the MU's brand. Moreover, the club started to recruit Young Best Players in order to promote the stability of the team, and also to reinforce the brand connection established between the club and the young fans.

The CVAR model allows ratifying the positive Taylor Effect on the national sportive performance of the English football club with the largest international recognition. Moreover, from 1967 to 1997, the sales that are related to the worldwide recognition and valuation of the MU's brand precede lower national sportive performances. This is justifiable by the fact that in the 1990's, MU was the most successful English football club, especially in terms of the most prestigious national competition (the Premier League), regardless of the first places obtained by the competitors Blackburn Rovers and Arsenal during the last decade of the 20th century.

The analysis of the significant causality mechanisms that are associated with the sportive performance is especially straightforward since it considers the final position in the Premier League as the response variable to three different variables: Sales, Taylor Report, and Value Added. In simple terms, the sales precede lower levels of sportive performance, whereas the regulation operated through the Taylor Report and the Value Added precede upper levels of sportive performance.

In terms of the main limitations of the present study, it should be stressed that although the period of study (1967–1997) is long, it should be expanded, since the results may be “biased” due to the strong dominance exercised by MU during the 1990's, in what concerns the final classification obtained in the Premier League. Furthermore, the present analysis has a local focus, that is, the

English football competitions. This is justifiable by the special and local incidence of the so-called Taylor Report.

In future research, a special focus should be provided to the realisation of an impact analysis on European regulatory reports that are expected to have a direct impact on sportive and financial performances of football clubs. For instance, the impact of dispositions presented at the Nice Declaration and of the statements provided in the Report of Arnaut³⁴ on the reorganisation and the competitive design of the most important and profitable European Competitions: the UEFA Champions League and the UEFA Cup. Lastly, comparative approaches about the business strategy and football club brands should be developed in order to better understand the differentiated balancing of sportive and financial performances of football clubs that are recognised on a world-wide basis.

References

Araujo, A., Shikida, C., Monasterio, L. (2003): Abrindo a caixinha de surpresas: uma análise econométrica ao futebol brasileiro, Ibmecc Working Paper, URL: <http://www.ceae.ibmeccmg.br/wp/wp3.pdf>.

Arnaut, J. (2006): Independent European Sport Review, UK Presidency Initiative on European Football, URL: <http://www.independentfootballreview.com/doc/A3619.pdf>.

Brand Finance (2006): The Brand Finance Index of the Most Valuable European Football Club Brands, Brand Finance, London.

Callejo, M., Forcadell, F. (2006): Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 26, No. 1, pp. 51–64.

Dickey, D., Fuller, W. (1979): Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with Unit Root, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 74, pp. 427–431.

³⁴ Arnaut (2006).

Dobson, S., Goddard, J. (1996): The Demand for Football in the Regions of England and Wales, Regional Studies, Vol. 30, No. 5, pp. 443–453.

Dobson, S., Goddard, J. (1998): Performance and Revenue in Professional League Football: Evidence from Granger Causality Tests, Applied Economics, Vol. 30, No. 12, pp. 1641–1651.

Dobson, S., Goddard, J. (2001): The Economics of Football, Cambridge University Press, Cambridge.

Goux, J.-F. (1996): Le canal étroit du crédit en France, Revue D'Économie Politique, Vol. 106, No. 4, pp. 655–681.

Granger, C. (1969): Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross Spectral Methods, Econometrica, Vol. 37, pp. 424–438.

Haas, D., Kocher, M., Sutter, M. (2004): Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis, Central European Journal of Operations Research, Vol. 12, pp. 251–268.

Johansen, S. (1988): Statistical Analysis of Cointegrating Vectors, Journal of Economic Dynamics and Control, Vol. 12, pp. 231–254.

Johansen, S. (1991): Estimation and Hypothesis Testing of Cointegrating Vectors in Gaussian Vector Autoregressive Models, Econometrica, Vol. 59, pp. 1551–1580.

Johansen, S. (1994): The Role of the Constant and Linear Terms in Cointegration Analysis of Nonstationary Variables, Econometric Review, Vol. 13, pp. 205–230.

Johansen, S., Juselius, K. (1990): Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration with Applications to Money Demand, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 52, pp. 169–210.

Juselius, K. (2007): The Cointegrated VAR Model – Methodology and Applications, Oxford University Press, Oxford.

Khalid, A., Kawai, M. (2003): Was Financial Market Contagion the Source of Economic Crisis in Asia? – Evidence Using a Multivariate VAR Model, Journal of Asian Economics, Vol. 14, pp. 131–156.

Lütkepohl, H. (1999): Vector Autoregressions, Working Paper of Institut für Statistik und Ökonometrie, Humboldt Universität Berlin, Berlin, URL: <http://econpapers.repec.org/paper/wophumbsf/1999-4.htm>.

Lütkepohl, H. (2004): Recent Advances in Cointegration Analysis, Economics Working Papers ECO2004/12, European University Institute, Florence, URL: <http://www.iue.it/PUB/ECO2004-12.pdf>.

Marques, C. (1998): Modelos Dinâmicos, Raízes Unitárias e Cointegração, Edições da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Newey W., West, K. (1987): A Simple Positive Semi-definite, Heteroscedasticity and Autocorrelation Consistent Covariance Matrix, *Econometrica*, Vol. 55, pp. 703–708.

Osterwald-Lenum, M. (1992): A Note With Quantiles of the Asymptotic Distribution of the Maximum Likelihood Cointegration Rank Test Statistics, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 54, pp. 461–471.

Perron, P. (1989): The Great Crash, the Oil Price Shock and the Unit Root Hypothesis, *Econometrica*, Vol. 57, pp. 1361–1401.

Phillips, P., Perron, P. (1988): Testing for Unit Root in Time Series Regression, *Biometrika*, Vol. 75, pp. 335–346.

Ramos, P. (2002): Desenvolvimento de um modelo de análise estratégica para o futebol profissional, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Shikida, C., Shikida, P. (2004): É o futebol o ópio do povo? Uma abordagem económica preliminary, Ibmec MG Working Paper, URL: <http://www.ceae.ib-mecmg.br/wp/wp19.pdf>.

Sims, C. (1980): Macroeconomics and Reality, *Econometrica*, Vol. 48, No. 1, pp. 1–48.

Szymanski, S. (1998): Why is Manchester United so Successful?, *Business Strategy Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 47–54.

Szymanski, S. (2001): The Economics Design of Sporting Contest, Journal of Economic Literature, Vol. 41, No. 4, pp. 1137–1187.

Szymanski, S., Kuypers, T. (1999): Winners and Losers: The Business Strategy of Football, Viking Books, London.

Competitive Balance in the NFL?

Rodney J. Paul and Andrew P. Weinbach

Introduction

The National Football League (NFL) ranks among the most successful sports leagues in the world. The NFL regularly plays before sellout or near-sellout crowds, has lucrative television contracts worth billions of dollars annually, and even supports its own network. The success that the NFL has enjoyed over the years has become a model for other sports leagues to follow.

There are a myriad of reasons why the NFL has enjoyed popularity and success. The sport combines strategy with athletic ability in a very physical and even sometimes violent game. Along with the viewer-friendly once-weekly schedule, these attributes make the game relatively accessible to casual fans and complex enough to maintain interest among long-time viewers.

Another characteristic that is often attributed to the relative success of the NFL is the apparent competitive balance among the league's teams. The NFL encourages this perception and takes active measures to foster competitive balance, including a reverse order draft for new players, a revenue sharing agreement, and beginning in 1994, a salary cap. The stated purpose of the salary cap was to level the playing field by making it more difficult for the wealthiest teams to capture a disproportionate share of player talent. Although there are ways of manipulating contracts to temporarily circumvent the salary cap, the cap does limit a team's ability to dominate through spending and therefore encourages teams to spend a relatively similar amount of money on salaries.

It is a common belief that the salary cap has helped the NFL become more competitive. The introduction of the salary cap brought an end to the mini-dynasties of Dallas and San Francisco. Years later, however, when New England won three Super Bowls in four years, the status of competitive balance was

again called into question. Has the introduction of the salary cap made the NFL more competitive? Is the NFL any more competitive now than it was twenty years ago?

To study these questions, we use different measures of competitive balance to compare the NFL before and after the implementation of the salary cap. These measures include the standard measure in the sports economics literature, the standard deviation of win percentage and a new measure of competitive balance, the average pointspread. The average pointspread of games, taken as an absolute value of the pointspread on the game, is introduced as a measure of competitive balance as it is assumed to be an optimal and unbiased predictor of the outcome of a game. The biggest advantage of using the pointspread as a measure of competitive balance is that the pointspread represents consumer expectations prior to the game. Since *ex ante* fan expectations may play a significant role in game attendance and television ratings,¹ using the pointspread as a measure of competitive balance may be superior to using the standard deviation of win percentages. Having insight into the expectations about a game should lead to more meaningful results when studying the impact of competitive balance on fan behaviour, specifically attendance at games and television ratings.

Using a time period for which both the pointspread and historical game records are available (in our sample 1985–2006) and breaking the data into pre- and post-salary cap eras, the standard deviation of win percentage measure of competitive balance produces no significant difference between the pre-cap and post-cap subsets. Depending on how the data is divided, rather than decrease, it appears that the standard deviation of win percentage may have actually increased after the cap. On the other hand, the average pointspread and its standard deviation have both fallen after the introduction of the salary cap. In the most recent time frame (2001–2006), both the average pointspread and its standard deviation are significantly lower than in the pre-salary cap years. Given that the NFL is an organization whose apparent goal is to maximize profits, the primary reason for seeking competitive balance and uncertainty of outcome is to motivate fan interest, which in turn drives ticket sales and television ratings. The *ex ante* pointspread measure supports the often stated proposition that the NFL is more competitive now than it has been in the past.

¹ Paul/Weinbach (2006).

The paper will proceed as follows. Section 2 introduces the use of the point-spread as a measure of competitive balance. Section 3 compares the measures of competitive balance for the NFL over time to determine if it has become more or less competitive since the introduction of the salary cap. Section 4 concludes the paper.

The Use of the Pointsread as a Measure of Competitive Balance

In determining the level of competitive balance in a season or in a particular game, *ex post* data has traditionally been used in the analysis. These *ex post* figures include the standard deviation of win percentage, or various indices of past team performance. A weakness of this type of analysis is that it is backward looking and therefore may be less relevant to consumers than forward looking measures. If the NFL seeks competitive balance as a means to maintain fan interest, participation, and purchases, an *ex ante* measure of fan perception of competitive balance is probably more relevant than an *ex post* analysis of game win percentages.

By using the pointsread markets, we can reasonably capture *ex ante* fan perceptions of upcoming games. Fortunately, there have been vigorous betting markets for the outcome of NFL games in Las Vegas for decades. Betting on the NFL occurs legally in Nevada and in offshore sportsbooks, and has a significant following in illegal markets across the United States.

A betting market for an NFL game essentially behaves as any other financial market, where individuals who believe they are in possession of superior information have an incentive to take a financial position on the game. Over time this incentive structure has been shown to produce remarkably accurate forecasts of game outcomes. Given these properties, along with the advantage of a well-defined market open, market close, and conclusion of the proposition, much has been written in the economics literature using these betting markets to test more general theories of market efficiency, and bettor (investor) behaviour.

In a comprehensive literature review of prior betting market studies, Sauer concluded that the betting market for NFL games was found to be overall very efficient.² Zuber et al. reported some inefficiencies in the market when ex-

² Sauer (1998).

amining the NFL on a week by week basis,³ but these findings were refuted by Sauer et al. who found that their forecasts were no more accurate than the pointspread at predicting game outcomes.⁴ Overall, in OLS tests of pointspreads, efficiency could not be rejected and the market was found to be remarkably efficient.

The traditional behaviour of the sportsbook, as assumed in research on gambling in football (and other sport) markets such as Pankoff and Gandar et al. and Sauer et al., is that the sportsbook sets a pointspread in the NFL market hoping to divide the betting dollars equally between the favourite and the underdog.⁵ If achieved, the sportsbook will then profit as betting in the market for NFL football occurs at an eleven for ten rule. If the opening pointspread does not balance the betting action, the pointspread will move in the direction of the imbalance. For instance, if the favourite is bet more heavily than the underdog, the pointspread will increase and the favourite will be required to win by a larger margin to cover the bet. By the time of market closing, the start of the game, it is assumed that all new information will be processed by this relatively large betting market and the closing line should be an optimal and unbiased predictor of the outcome of a game.

Given these assumptions of the sportsbook and the findings of general efficiency within the market, there is some evidence that bettor preferences may bias the pointspreads within certain subsets of games. The overbetting of favourites and the home team were shown to exist by Golec and Tamarkin as well as Gray and Gray.⁶

Levitt used data from a betting tournament to conclude that the betting market is not arranged like a traditional financial market.⁷ Specifically, he concludes that bookmakers have better information than bettors and use this information to set lines that maximize profits, not to even the betting action on both sides of the proposition. This study is problematic in that it is not based on actual betting behaviour of specific agents, but participants in a closed contest. The bettors in this tournament paid an entry fee and therefore likely face marginal incentives that differ from agents wagering money for specific propositions. In addition, the paper relies on one year of data to conclude that bet-

³ Zuber et al. (1985).

⁴ Sauer et al. (1988).

⁵ Pankoff (1968), Gandar et al. (1988), and Sauer et al. (1988).

⁶ Golec/Tamarkin (1991) and Gray/Gray (1997).

⁷ Levitt (2004).

tors tend to overbet favourites, and therefore sportsbooks set lines that are too high because they know bettors behave in this way. In the following year however, the favourites performed quite well against the pointspread, and if bettors were overbetting the favourites during that season instead, the results of a one year study might have concluded that the betting public was better informed than the sportsbook.

It is much more likely, from the large number of studies performed on the NFL, that the betting market is generally efficient, but there are some modest bettor biases that may resist correction because of the transactions costs of betting and market restrictions on the size of bets of placed by informed bettors. Although modest biases may exist, we will assume that the betting market forecasts represent fairly accurate market predictions of the outcome of individual games. Larger pointspreads imply a greater imbalance in team ability, while smaller pointspreads imply relatively more balance. As an *ex ante* measure of competitive balance of individual games, the pointspread provides a more accurate measure of fan perception of competitive balance than standard deviation of win percentages. Given that fan perception ultimately drives fan consumption of the product, the pointspread may be reasonably viewed as a more relevant measure of competitive balance when contemplating the effectiveness of league policies.

Statistical Measures of Competitive Balance in the NFL

As mentioned in the introduction, this paper has two goals. One is to introduce pointspreads as a new measure of competitive balance in NFL games. The second is to determine, through various measures, if the introduction of the salary cap has led to any significant change in competitive balance in the NFL.

The previous section described why and how the pointspread may be used as a measure of competitive balance. This section compares results derived from previously used measures of competitive balance to those found using the pointspread and attempts to determine if the salary cap has had any tangible effect on competitive balance in the NFL.

One standard measure of competitive balance is calculated through the use of the standard deviation of win percentage of teams in the league. This mea-

sure of competitive balance has been used in studies of competitive balance.⁸ Although this measure was originally used to examine competitive balance in baseball, its application to other sports is straightforward.

The measure of standard deviation of win percentage is calculated by taking the win percentage of each team in the National Football League for a particular season and then calculating the standard deviation of team win percentages for that season. Figure 1 shows a plot of this measure for the length of our sample, 1985–2006 (the years for which both win percentage and pointspread data were available).

Figure 1: NFL Standard Deviation of Win Percentage

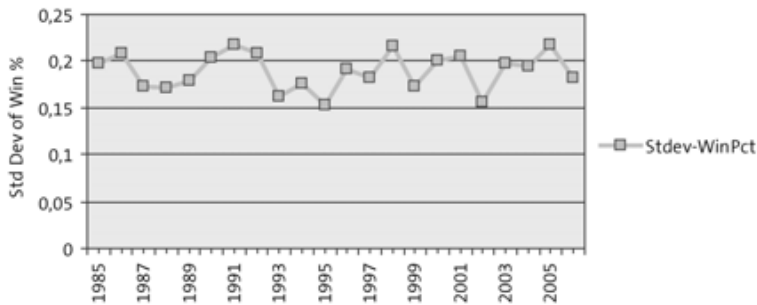


Figure 2 plots the average of the pointspread on NFL football games for each year in the sample. The average pointspread is taken from the perspective of the home team. Positive pointspreads represent home favourites, while negative numbers represent road favourites. The absolute value of the pointspread was also considered, but because the home field advantage contributes to the expected outcome of the game (generally considered to be a roughly 3 point advantage for the home team), the pointspread from the perspective of the home team was considered a better measure. Logically, if all of the teams in the NFL were exactly the same, the average pointspread should be 3 points.

⁸ Scully (1989), Quirk/Fort (1997), Eckard (1998, 2001 a, 2001 b), Butler (1995), Zimbalist (1992), Humphreys (2002), among others.

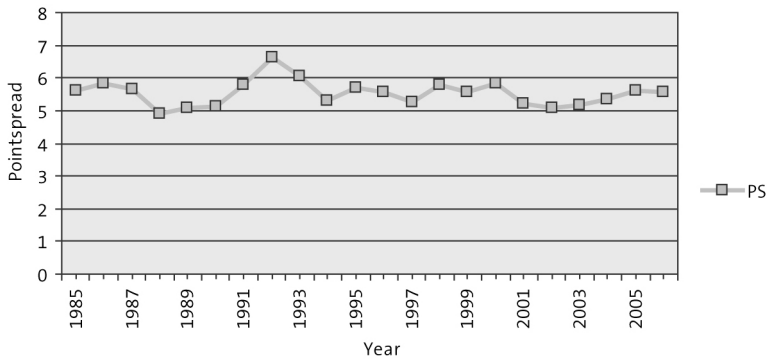
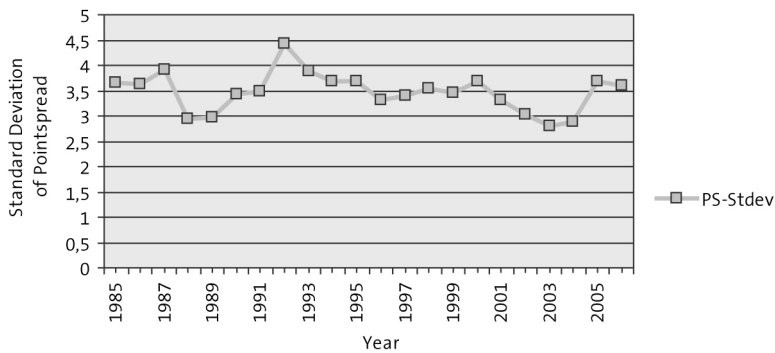
Figure 2: NFL Average Pointspergame**Figure 3: NFL Standard Deviation of the Pointspergame**

Figure 3 plots the standard deviation of the pointspergame on NFL football games for the same time frame. The pointspergame is calculated by the same method used in Figure 2, but is presented here as a standard deviation for each year of the sample.

Table 1 shows, side by side, the two measures of competitive balance, the standard deviation of win percentage and the average pointspergame, along with the standard deviation of the average pointspergame. Averages are compared for the pre-salary cap years (from where the pointspergame was available for com-

parison purposes) 1985–1993, all of the years after the salary cap 1994–2006, a time frame allowing for a four-year adjustment period 1998–2006, and the most recent sample of the post-2000 NFL (2001–2006). For each of the post-salary cap year groupings, a t-test for the differences in means was performed and the significance level of the t-test is included in parentheses under the period mean. In addition, significance at the 10 % level is noted by *-notation.

Averages are compared for pre-salary cap years to post-salary cap years, including all years after the cap (1994–2006), years after the cap allowing for an adjustment period (1998–2006), and the years in the post-2000 era. t-statistics are presented for the null hypothesis that the means of the eras are the same. Rejections of the null are indicated with a *.

Table 1: Measures of Competitive Balance in the NFL – Pre- and Post-Salary Cap

Time Frame	Standard Deviation of Win Percentage (Annual)	Average Pointsperd (Annual)	Average Standard Deviation of Pointsperd (Annual)
<i>Pre-Salary Cap (1985–1993)</i>	0.1910	5.6480	3.5665
<i>Post-Salary Cap (1994–2006)</i>	0.1876 (0.3486)	5.4491 (0.1678)	3.3837 (0.1520)
<i>Post-Salary Cap 1998–2006</i>	0.1931 (0.4095)	5.4496 (0.1785)	3.3278 (0.1088)
<i>Post-Salary Cap 2001–2006</i>	0.1912 (0.4938)	5.3134* (0.0658)	3.2162* (0.0574)

Notes: * t-test that post-salary cap era mean is significantly different than pre-salary cap era mean at a 10 % level.

As can be seen from the first column of Table 1, the standard deviation of win percentage measure of competitive balance has not statistically changed in the pre- and post- salary cap eras. The sample of years from 1994–2006 has a slightly lower standard deviation of win percentage compared to the pre-salary cap era (1985–1993), but it is not statistically significant. Allowing time for adjustment (1998–2006) or looking at only the most recent time frame (2001–2006) shows that the standard deviation of win percentage in the NFL has actually increased during the post-cap period. There is little evidence from

the standard deviation of win percentage measure that competitive balance has changed at all in the NFL.

Looking at the alternative measure of competitive balance, the average pointspread, the results support the notion that the NFL has actually become more competitive over time. In each category of post-salary cap years, there is a decrease in the average pointspread. Games are now expected to be closer, creating more uncertainty of outcome, which fans appear to prefer, and the NFL hopes to deliver. The average pointspread fell from 5.6480, before the salary cap, to 5.4491 after the salary cap. In the post-2000 period, the average pointspread in the NFL has fallen to 5.3134, which is statistically different from the pre-salary cap era, rejecting the null hypothesis of identical means at a 10 % level. By this measure, the NFL has become more competitive.

Similarly, the standard deviation of the pointspread has also decreased over time. A smaller variance in pointspread suggests that teams are more evenly matched and there are fewer expected blowouts. These more competitive games are expected to increase fan interest and generate better ratings.

The standard deviation of the pointspread has fallen from 3.5665, in the 1985–1993 pre-salary cap period, to 3.3837 in the 1994–2006 period. The measure fell further to 3.2162 in the post-2000 period. In the 2001–2006 time frame, the standard deviation of the pointspread is statistically smaller than the pre-salary cap years, as the t-test for zero differences in means can be rejected at the 10 % level.

Overall, the new measure of competitive balance, the average pointspread, offers advantages over the standard deviation of win percentage on two fronts. First, the average pointspread itself, being an *ex ante* measure, looks at fans' expectations of the outcome of each game, which offers a better picture of competitiveness than the simple *ex post* win-loss record (and its standard deviation). In addition, the standard deviation of the pointspread gives an idea of how closely grouped the NFL teams actually are, as a smaller standard deviation implies that there are likely to be fewer blowouts. This is important to the NFL for television viewership, as fans are more likely to tune in and to stay with the game as long as the outcome is in doubt. On both fronts, the average pointspread is an improvement over the *ex post* measure of competitive balance. In addition, both the average pointspread and its standard deviation have decreased since the salary cap, implying more competitive balance, while the standard deviation of win percentage measure has not statistically changed. These results more closely match public perception of the NFL as an extremely

competitive league, which is at least partially responsible for its popularity in the United States and elsewhere in the world.

Conclusions

This paper introduces a new measure of competitive balance in sports leagues, the average pointspread for individual games, and its standard deviation. The pointspreads, which are determined within a very liquid and active betting market in the United States and around the world, offer advantages over the traditional measure of competitive balance in the literature, the standard deviation of win percentage. The pointspread reflects fan perception *ex ante*, before the games are played, as opposed to the *ex post* nature of the standard deviation of win percentage measure. The *ex ante* information is of utmost importance in this market, as fan behaviour is influenced by their expectations of the upcoming games. The betting market provides an optimal and unbiased estimate of these expectations and therefore can be used to infer the beliefs of fans on the uncertainty of outcome and competitive balance.

Another advantage that the average pointspread offers over the standard deviation of win percentage is that it provides a forecast of how close the game is expected to be. While win percentages merely indicate how many games a team has won, the pointspread gives an *ex ante* prediction of whether the game is expected to be close or a blowout. This is likely what owners and league executives (along with economists) care about when they stress the importance of competitive balance. Therefore, the pointspread may be viewed as superior to the standard deviation of win percentage because it better reflects the goals of the league.

Comparing the pre-salary cap and post-salary cap NFL, the standard deviation of win percentage measure reveals no statistical difference between the eras. In some subsets of years after the salary cap, the standard deviation of win percentage is actually higher, implying a possible decline in competitive balance (but not statistically). The average pointspread and its standard deviation, on the other hand, have both decreased since the introduction of the salary cap. Since 2000, both the average pointspread and the standard deviation of the pointspread show statistically lower figures compared to the pre-salary cap years. This result is more in line with the common perception among the media and fans that the NFL is now a fiercely competitive league.

The use of the pointspread as a measure of competitive balance provides an example of how information generated by prediction (gambling) markets can be helpful in explaining the world around us.

References

- Butler, M. R. (1995):* Competitive Balance in Major League Baseball, *American Economist*, Vol. 39, pp. 46–52.
- Eckard, E. W. (1998):* The NCAA Cartel and Competitive Balance in College Football, *Review of Industrial Organization*, Vol. 13, pp. 347–369.
- Eckard, E. W. (2001):* Baseball's Blue Ribbon Economic Report: Solutions in Search of a Problem, *Journal of Sports Economics*, Vol. 2, pp. 215–227.
- Eckard, E. W. (2001):* Free Agency, Competitive Balance, and Diminishing Returns to Pennant Contention, *Economic Inquiry*, Vol. 39, pp. 430–443.
- Gandar, J., Zuber, R., O'Brien, T., Russo, B. (1988):* Testing Rationality in the Point Spread Betting Market, *Journal of Finance*, Vol. 43, pp. 203–214.
- Golec, J., Tamarkin, M. (1991):* The Degree of Inefficiency in the Football Betting Markets, *Journal of Financial Economics*, Vol. 30, pp. 321–326.
- Gray, P., Gray, S. (1997):* Testing Market Efficiency: Evidence from the NFL Sports Betting Market, *Journal of Finance*, Vol. 52, pp. 1725–1737.
- Humphreys, B. R. (2002):* Alternative Measures of Competitive Balance in Sports Leagues, *Journal of Sports Economics*, Vol. 3, pp. 133–148.
- Levitt, S. D. (2004):* Why are Gambling Markets Organized So Differently from Financial Markets?, *The Economic Journal*, Vol. 114, pp. 223–246.
- Pankoff, L. (1968):* Market Efficiency in Football Betting, *Journal of Business*, Vol. 41, pp. 203–214.
- Paul, R. J., Weinbach, A. P. (2007):* The Uncertainty of Outcome and Scoring Effects on Nielsen Ratings for Monday Night Football, *Journal of Economics and Business*, Vol. 59, pp. 199–211.

Quirk, J., Fort, R. D. (1997): Pay Dirt: The Business of Professional Sports, Princeton University Press, Princeton.

Sauer, R. D. (1998): The Economics of Wagering Markets, *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, pp. 2021–2064.

Sauer, R. D., Brajer, V., Ferris, S., Marr, M. W. (1988): Hold Your Bets: Another Look at the Efficiency of the Betting Market for NFL Games, *Journal of Political Economy*, Vol. 96, pp. 206–213.

Scully, G. W. (1989): The Business of Major League Baseball, University of Chicago Press, Chicago.

Zimbalist, A. (1992): Baseball and Billions: A Probing Look Inside the Business of Our National Pastime, Basic Books, New York.

Zuber, R. A., Gandar, J. M., Bowers, B. D. (1985): Beating the Spread: Testing the Efficiency of the Gambling Market for NFL Games, *Journal of Political Economy*, Vol. 93, pp. 800–806.

Reorganisation in Verbänden und Institutionen – Voraussetzung für den Leistungssport

Bernhard Schwank

Einführung und Vorbemerkungen

Dieser Beitrag ist in drei Abschnitte gegliedert. Im ersten Teil wird die Ausgangssituation im Spitzensport erläutert, wie sie sich für die neue Führung des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) nach der Fusion von Deutschem Sportbund (DSB) und Nationalem Olympischen Komitee (NOK) darstellte. Im zweiten Schritt werden die Konsequenzen und Strategien beschrieben, die insbesondere vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation in den Gesprächen mit Bundesminister Dr. Wolfgang Schäuble erörtert wurden. Der dritte Abschnitt wird eine erste Zwischenbilanzierung zum Zeitpunkt des Sommers 2007 sein. Abschließend sollen weitere Perspektiven im Sinne eines Ausblicks aus Sicht des DOSB vermittelt werden.

Ein Aspekt soll vorab angesprochen werden, weil er für die nachfolgenden Fragen besondere Relevanz besitzt. Er betrifft die Frage, an welchem Erfolgskriterium der deutsche Spitzensport gemessen wird und sich messen lassen möchte. In den vergangenen Jahren ist diese Diskussion immer wieder geführt und wiederbelebt worden. Ist es die Gesamtzahl der Medaillen, der Finalplatzierungen oder die Nationenwertung nach Platzierungspunkten (ein Punkt für einen zehnten Platz, zehn Punkte für eine Goldmedaille)? Hierzu ist die Position des DOSB heute eindeutig und klar: Ausschlaggebend ist der Medaillenspiegel, der der sogenannten inoffiziellen Nationenwertung zu Grunde liegt, der auch in der Öffentlichkeit mit dem größten Interesse wahrgenommen wird.

Ausgangssituation

Es ist verständlich und nachvollziehbar, dass die neue Führung des DOSB mit der Übernahme der Verantwortung zunächst eine gründliche Bestandsaufnahme vorgenommen hat. Dabei wurden nicht nur die reine Erfolgsentwicklung, sondern vor allem auch die Förderstrukturen, insbesondere die staatliche Spitzensportförderung und die Nachwuchsförderung in den Ländern sowie internationale Entwicklungen der Leistungen, Erfolge und Fördersysteme berücksichtigt. Gerade für den letzten Aspekt soll herausgestellt werden, dass sich die regelmäßigen Weltstandsanalysen des Instituts für Angewandte Trainingswissenschaft Leipzig (IAT) hierfür als äußerst ergiebig erweisen haben.

Auf einen Nenner gebracht – und hier wird entgegen didaktischer Gepflogenheiten ein zentrales Ergebnis vorweggenommen – lässt sich die Ausgangssituation folgendermaßen zusammenfassen:

Der deutsche Spitzensport steht vor der Aufgabe,

1. den Abwärtstrend der olympischen Erfolge seit 1992 im Sommersport aufzuhalten und möglichst umzukehren, also die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu halten und wieder zu steigern, dies allerdings
2. gegen wachsende internationale Konkurrenz, bei
3. deutlich gestiegenen und weiter steigenden Kosten,
4. mit quasi unveränderten absoluten Mitteln, deren faktischer Wert aber über die Zeit beträchtlich gesunken ist.

Die Bestandsaufnahme wurde vom DOSB mit größter Sachlichkeit und Nüchternheit und möglichst ohne jede Beschönigung durchgeführt. Hierzu sollen vier Punkte beispielhaft näher erläutert werden.

Zu 1.: Die Erfolgsentwicklung

Die Entwicklung der olympischen Erfolge Deutschlands lässt sich an einigen einfachen, aber aussagekräftigen Zahlen illustrieren: Gewann die deutsche Olympiamannschaft 1992 in Barcelona 82 Medaillen, waren es 1996 in Atlanta 65, 2000 in Sydney noch 56 und zuletzt in Athen 49 Medaillen. Gerade für den so genannten Medaillenspiegel ist die Anzahl der Goldmedaillen ausschlaggebend. Diese lag bei den vergangenen Sommerspielen bei 33, 20, 13 und 13. Die Ergebnisse gingen einher mit dritten Nationenplätzen in 1992 und 1996, dem fünften Platz 2000 und dem sechsten Platz in Athen 2004.

In einer aktuellen *Halbzeitbilanz* auf dem Weg zu den Olympischen Sommerspielen in Peking 2008 wurden die Ergebnisse der jeweils zuletzt ausgetragenen Weltmeisterschaften in den olympischen Sportarten von 2005 und 2006 zu Grunde gelegt. Dieser Auswertung zufolge, die 98 % aller olympischen Wettbewerbe umfasst, liegt Deutschland gegenwärtig auf dem neunten Platz. Das ist die Ausgangssituation im Sommer 2007 für die Olympischen Spiele in Peking 2008.

Ein interessantes Phänomen muss außerdem berücksichtigt werden: Bei den Olympischen Spielen von Athen hat Deutschland in 4 Wettbewerben Medaillen gewonnen, die bei den vorolympischen Weltmeisterschaften noch nicht erreicht wurden. Dem stehen allerdings 21 Wettbewerbe gegenüber, in denen Medaillenerfolge aus vorolympischen Weltmeisterschaften bei den Spielen nicht wiederholt werden konnten. Das heißt, in vielen anderen nationalen Systemen wird die Leistungsentwicklung der Spitzenathleten offenbar stärker auf den Höhepunkt der Olympischen Spiele zugeschnitten. Übrigens wurde bei den Winterspielen in Turin zwar mit 29 Medaillen der erste Platz im Medaillenspiegel erreicht, aber auch hier darf der Rückgang der Medaillenzahl gegenüber vormals 36 Medaillen von 2002 nicht einfach ausgeblendet werden.

Zu 2.: Die wachsende internationale Konkurrenz

Die Zahl der teilnehmenden Nationen ist bei den Olympischen Sommerspielen von Seoul 1988 bis Athen 2004 von 160 auf 202 gewachsen. Vor allem hat sich aber die Anzahl der Länder, die Finalplatzierungen erreichen, von 74 auf 126 annähernd verdoppelt. Goldmedaillen wurden seinerzeit von Sportlern aus 31 und zuletzt aus 57 Nationen gewonnen. Ähnlich stellt sich die Situation im Wintersport dar: Nahmen in Calgary 1988 noch 57 Nationen teil, waren es jüngst in Turin 85. Auch hier hat sich die Zahl der Länder mit Finalplatzierungen von 23 auf 39 und derjenigen mit Goldmedaillen von elf auf 18 Nationen ausgeweitet.

Allerdings hat sich nicht nur die reine Anzahl der konkurrenzfähigen Nationen erhöht. Offenbar werden in zahlreichen anderen Ländern auch beträchtliche Anstrengungen gerade in der staatlichen Förderung des Spitzensports insgesamt und für gezielte Olympia-Programme unternommen. Die verfügbaren Informationen mögen unvollständig sein, und die Unterschiedlichkeit der Sportsysteme ist sicherlich zu berücksichtigen. Aber selbst in diesem Fall scheint die Ausstattung und Finanzierung von staatlicher Seite in Re-

lation jeweils deutlich höher zu sein als in Deutschland. Dies soll anhand einiger Beispiele illustriert werden:

- In Australien stehen der zentralen Regierungsbehörde für Sportförderung, der Australian Sports Commission, 133,7 Mio. Euro für die Jahre 2006/07 zur Verfügung. Zusätzlich wird das Australian Institute of Sport (AIS) in den Jahren 2004 bis 2007 mit 39,1 Mio. Euro ausgebaut und modernisiert.
- China gab im Jahr 2004 allein für die Vorbereitung der Olympia-Kandidaten rund 100 Mio. US-Dollar aus.
- Der französische Sporthaushalt sah 989,5 Mio. Euro im Jahr 2006 vor, davon waren 372,5 Mio. Euro spezifisch für die Spitzensportförderung vorgesehen.
- Großbritannien investiert jährlich rund 2,8 Mrd. Euro in den Sport, davon werden circa 1,1 Mrd. Euro von der britischen Regierung zur Verfügung gestellt. Dabei werden etwa 1,5 Mrd. Euro pro Jahr für den Hochleistungssport ausgegeben. Hinzu kommen die rund 900 Mio. Euro Regierungsmittel zur Vorbereitung der Olympischen Spiele 2012 in London.
- Der japanische *JOC Gold Plan* 2001 bis 2010 umfasst zusammen mit dem National Training Center 270 Mio. US-Dollar. Allein im Jahr 2006 wurden Fördermittel von 25 Mio. US-Dollar in die Vorbereitung der Olympiamannschaft investiert. Der Bau des Japanese Institute of Sports Sciences im Jahr 2001 kostete 220 Mio. US-Dollar, der laufende Betrieb wird mit 20 Mio. US-Dollar jährlich finanziert.
- Das kanadische Programm *Own the Podium* beläuft sich auf jährlich 15,4 Mio. Euro allein für die Wintersportverbände.
- In Russland hat das *Programm zur Entwicklung von Körperkultur und Sport* für die Jahre 2006 bis 2015 ein Volumen von 3 Mrd. Euro. Davon kommen 1,5 Mrd. Euro aus staatlichen Mitteln. Allein für den Spitzensport steht 1 Mrd. Euro zur Verfügung.
- Die USA schließlich betreiben ihr Programm von 2005 bis 2008 mit circa 550 Mio. US-Dollar, davon 20–30 % staatliche Mittel. Hinzu kommt das US-Olympia-Programm mit jährlich circa 98,3 Mio. US-Dollar.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass sowohl im olympischen Sommer- als auch im Wintersport die Zahl konkurrierender Nationen mit leistungsfähi-

gen Spitzensportsystemen erheblich gestiegen ist und dass beträchtliche – nicht zuletzt finanzielle – Anstrengungen in der Förderung des Spitzensports unternommen werden. Sicher ist, dass Fördergelder nicht automatisch Erfolge erzeugen, sie ermöglichen aber zumindest die notwendige Handlungsfähigkeit im Fördersystem.

Zu 3.: Die gestiegenen – und weiter steigenden – Kosten

Ein zentraler Faktor der Kostensteigerung liegt in der Ausweitung des olympischen Wettkampfprogramms. Bis 2010 wurden die Olympischen Spiele – Sommer und Winter zusammengefasst – im Vergleich zu 1988 von 283 auf 388 Wettbewerbe ausgeweitet. Das entspricht einer Steigerung von 37 %, und zwar im Sommer um 21,5 % und im Winter um 46,5 %. Auffällig ist dabei, dass manche anderen Länder gerade in den neuen Wettbewerben mehr Erfolge erzielen konnten als die Bundesrepublik Deutschland. So waren in den ab 1992 eingeführten Sommer-Wettbewerben insgesamt für China 74, die USA 51, Frankreich 51, Australien und Russland jeweils 42 Medaillen zu registrieren, gegenüber 37 für Deutschland.

Die Ausweitung des olympischen Wettkampfprogramms ist allerdings nicht der einzige Faktor der Kostensteigerung. Hinzu kommt eine beträchtliche Ausweitung internationaler Meisterschaften und insbesondere der Qualifikationswettkämpfe für die Olympischen Spiele, die für die Spitzenverbände verpflichtend sind und die immer häufiger in Übersee ausgetragen werden. Ebenso ist eine steigende Internationalität nicht nur des Wettkampf-, sondern auch des Trainingskalenders zu beobachten. Klima- und Höhenlehrgänge im Umfang von mehreren Monaten jährlich zählen heutzutage in vielen Sportarten zum Standard der Vorbereitung internationaler Spitzenleistungen.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Bereich liegt in den wachsenden Kosten der fortschreitenden High-Tech-Entwicklung sowie der wissenschaftlichen Betreuung und Forschung im Leistungssport einschließlich der Nachweismethoden für Dopingsubstanzen. Auch in der Wissenschaft weisen die Beobachtungen auf auffällige Initiativen in anderen Ländern hin. Beispiele sind hier:

- Ausbau des Australian Institute of Sport (AIS) 2004–2007 mit 39,1 Mio. Euro.
- Gründung des English Institute of Sport (EIS) und analoge Modelle in Schottland, Wales und Nordirland nach australischem Vorbild.

- Bau des Japanese Institute of Sports Science für 220 Mio. US-Dollar, bei einem Jahreshaushalt von 20 Mio. US-Dollar.
- High-Tech-Entwicklung in Kanada im Umfang von 3,3 Mio. Euro per annum; hinzu kommen 2,6 Mio. Euro des Programms *Top Secret 2010*.
- Erhöhung der Spitzensport-Forschungsmittel um 18,5 % in Russland im Jahr 2005.
- Das Programm *Sportwissenschaft und Sportmedizin* der USA mit einem Jahresvolumen von 20,9 Mio. US-Dollar.
- Das Korean Sports Institute mit einem Jahreshaushalt von 8,0 Mio. Euro.

Nun könnte angeführt werden, dass schließlich die privatwirtschaftlichen Mittel im Spitzensport beträchtlich zugenommen haben. Dem scheinen allerdings folgende Argumente gegenüber zu stehen: Das privatwirtschaftliche Engagement ist vorrangig in einigen wenigen Sportarten konzentriert, während für viele kleine und weniger im öffentlichen Interesse stehende Sportarten kaum Partizipationsmöglichkeiten bestehen. Oft werden ganz andere Interessen verfolgt als die des deutschen Sports, vor allem keine nationalen Repräsentationsinteressen. Der Einsatz dieser Mittel ist durch den Sport nicht steuerbar und somit für die Spitzensportförderung nicht systematisch einsetzbar. Schließlich – und entscheidend – gilt der Zuwachs für andere Nationen gleichermaßen, möglicherweise hier und da sogar in stärkerem Maße, sodass dadurch nicht speziell die deutsche Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflusst wird.

Zu 4.: Die Wertminderung der Fördermittel

Legt man die Angaben des Statistischen Bundesamtes zugrunde, dann sind die Inflationsraten von 1992 bis 2006 von jährlich 0,6 bis 5,1 % mit einer Wertminderung der weitgehend konstanten absoluten Fördersummen um 26,5 % in diesem Zeitraum einher gegangen. Der Effekt wirkt sich in sämtlichen Feldern aus, sei es nun die Arbeit der Verbände, die Unterstützung durch die Olympiastützpunkte, die Wissenschaft und Medizin oder der Betrieb der Trainingsstätten und Bundesleistungszentren. Besonders spürbar ist er im Bereich der Trainer. Nachdem seit 1997 keine tariflichen Anpassungen im Sinne des abgestimmten Leistungssport-Personalkonzepts realisiert werden konnten, liegt die Vergütung derzeit für beinahe jeden zweiten hauptberuflichen Bundes- und Stützpunkttrainer mehr oder weniger deutlich unterhalb der abgestimmten untersten

Vergütungsstufe. Zeitgleich beobachten wir, dass erfolgreiche Spitzentrainer häufig attraktiveren Angeboten aus dem Ausland folgen. Dies stellt einen wirklich ernst zu nehmenden Zustand dar.

Über die Einschätzung der Ausgangslage bestand insgesamt nicht nur im DOSB, sondern vor allem auch in Gesprächen mit Bundesminister Dr. Schäuble Einvernehmen: Die Erwartung, gesteigerte Leistungen des Fördersystems und wachsende Erfolge bei zunehmender Konkurrenz und steigenden Kosten mit stetig verminderten eigenen Möglichkeiten zu erbringen, ist selbst bei weiterer Konzentration, internen Umschichtungen und Effizienzsteigerungen innerhalb des Systems, die nicht ausgeschlossen werden, nicht mehr ohne Weiteres realistisch. Es wurde vereinbart, seitens des Leistungssports eine mittelfristige Kostenschätzung für eine gesteigerte Funktionalität und Zukunftsfähigkeit des Fördersystems zu erstellen.

Mittelfristige Kostenschätzung

Es wird von hohen strategischen nationalen Erfolgszielen ausgegangen, die ein Aufhalten und Umkehren der Erfolgsentwicklung der vergangenen Jahre bedeuten. Dies bedeutet zum Beispiel, dass eine Platzierung in den *Top Five* des Medaillenspiegels bei den Olympischen Spielen in London 2012 sowie Verteidigung des ersten Platzes bei den Olympischen Winterspielen 2010 und 2014 angestrebt wird.

Weiterhin wurde davon ausgegangen, dass ein lediglich punktueller Ausgleich gegenwärtiger Defizite für eine Erhöhung der Erfolgschancen der Olympiamannschaften unzureichend und dass die erhöhte Wirksamkeit des Fördersystems nur zu gewährleisten sei, wenn tatsächlich die verschiedenen gegenwärtig unterfinanzierten Förderbereiche in konzertierter Form verbessert werden können. Dies betrifft mit vorrangiger Priorität den Trainerbereich – zusätzliche Trainer, die Trainervergütung, die Weiterqualifizierung und Erfolgsprämien – und die Programme der olympischen Spitzenverbände, also ihre Jahresplanung. Gleichfalls sind aber die Unterstützung des Leistungssports durch Wissenschaft und Medizin, die Athletenbetreuung der Olympiastützpunkte, ihre Förderung durch die Bundeswehr und Bundespolizei, die Trainingsstättenförderung, die nicht-olympischen Spitzenverbände und nicht zuletzt übergreifende Anti-Doping-Programme betroffen.

Zum Erreichen dieser Zielsetzung sind neben erhöhten finanziellen Anstrengungen auch strukturelle Umstellungen im Fördersystem nötig. So wird es beispielsweise nach Einschätzung des DOSB strategisch erforderlich sein, insbesondere in disziplinreichen Sportarten wie zum Beispiel Schwimmen, Leichtathletik, Zweikampfsportarten, Schützensport, Turnsport und in neuen olympischen Wettbewerben den Aufbau von Medaillenpotenzialen systematisch zu unterstützen.

Grundlagen für die mittelfristige Kostenschätzung waren

- weitgehend stabile absolute Fördersummen des Bundesministeriums des Innern (BMI) über die vergangenen Jahre,
- eine Wertminderung der absoluten Fördermittel von 1992 bis 2006 um circa 26,5 %, prospektiv durchschnittlich rund 2 % per annum Inflationsrate, entsprechend äquivalente Anpassungen von Personalkosten,
- die Erhöhung der Anzahl der olympischen Wettbewerbe über einen Zeitraum von 20 Jahren um 37 %,
- die Ausweitung der internationalen Qualifikationswettkämpfe und -turniere zur Zulassung für die Olympischen Spiele,
- die kontinuierliche Zunahme der Internationalität des jährlichen Wettkampf-, aber auch des Trainingskalenders
- und der Anstieg der internationalen Konkurrenz in Form von mehr Nationen mit ambitionierten und leistungsfähigen Spitzensportsystemen und mit umfangreicher staatlicher Förderung.

Die Kostenschätzung ist detailliert unterlegt mit Angaben, welche zusätzlichen Trainer wo eingesetzt werden, für welche Spezialtrainingsstätte zur Aufrechterhaltung des Betriebs welche zusätzlichen Mittel benötigt werden, in welchen Sportartgruppierungen die Jahresplanung um welche Beträge zu erhöhen ist. Auf diesen Grundlagen wurde der Mehrbedarf für 2008 auf circa 24 Mio. Euro, für 2009 auf circa 34 Mio. Euro, für 2010 auf circa 42 Mio. Euro, für 2011 auf circa 43 Mio. Euro und für 2012 auf circa 47 Mio. Euro geschätzt. Darin sind die Entsendungskosten zu den Olympischen Spielen 2008, 2010 und 2012 allerdings noch nicht inbegriffen.

Zwischenbilanzierung und Ausblick

Das BMI hat 2007 bekannt gegeben, dass die Argumente des Sports angenommen worden sind und dass die Spitzensportförderung für 2008 – vorbehaltlich der Zustimmung des Bundestags zum Haushaltsentwurf – erheblich erhöht werden soll. Auch wenn damit noch nicht jeder Einzelantrag und jedes Detail erfüllt werden kann, wird es doch die Handlungsmöglichkeiten des DOSB beträchtlich verbessern.

Das bisherige Ergebnis wird als gemeinsamer Erfolg der konstruktiven Zusammenarbeit zwischen DOSB und BMI bewertet, für welche der DOSB dem BMI sehr verbunden ist. Das Zwischenergebnis kann aber keineswegs derart missverstanden werden, dass nun, da dieser wichtige Schritt erreicht ist, sozusagen die Hände in den Schoß gelegt werden könnten. Im Gegenteil: Die hohe Verantwortung besteht nunmehr darin, die Mittel strategisch in der Weise einzusetzen, dass sie möglichst wirksam für Medaillenpotenziale bei Olympischen Spielen, aber auch bei den Paralympics und World Games zur Geltung kommen. Die Entscheidungen sind aus Sicht des DOSB für drei große Stränge zu treffen:

1. die Förderung der Spitzenverbände in ihrer Funktion als die legitimen internationalen Repräsentanten des deutschen Spitzensports in ihren Sportarten,
2. die Unterstützungssysteme und Grundlagen für die Arbeit in den Verbänden, also insbesondere wissenschaftliche und medizinische Unterstützung und die Betreuung im Stützpunktsystem, die Sicherung des Betriebs der Spezialtrainingsstätten und die professionellen Rahmenbedingungen in der Sportförderung von Bundeswehr und Bundespolizei,
3. die Nachwuchsförderung (vor allem unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit), die in weiten Teilen in der Verantwortung der Landesebene erfolgt.

Für den ersten Bereich, die Förderung der Arbeit in den Spitzenverbänden, stellen sich im Kern die folgenden drei zentralen strategischen Fragen:

1. Inwieweit beziehungsweise in welcher Gewichtung sollen Mittel für die kurzfristige Vorbereitung für 2008 oder aber für mittel- und langfristig angelegte Programme im Sinne der Nachhaltigkeit mit erwartbarer Wirkung für 2012 und darüber hinaus eingesetzt werden?

2. In welcher Weise ist die Förderung auf die einzelnen Sportarten und Disziplinen unter dem Gesichtspunkt der Wirksamkeit für den kollektiven Gesamterfolg im Sinne des Medaillenspiegels über alle Sportarten zu verteilen?
3. Wie könnte eine zukünftige Förderstruktur aussehen, die zum einen dem Prinzip der Einheit von Kompetenz und Haftung bestmöglich gerecht wird und die zum anderen auf der Ebene der Verbände dem Anreizprinzip Geltung verschafft, ohne aber zukünftige Zielerreichungen des gesamten deutschen Sports zu beeinträchtigen?

Die erste Frage lässt sich relativ kurz beantworten: Die Vorbereitungsprogramme der Verbände für Peking 2008 stehen weitgehend fest, und es wäre sicherlich eine unrealistische Erwartung, in diesem kurzen Zeitraum noch substantielle Veränderungen vollziehen zu wollen. Insofern wird dort, wo punktuell Möglichkeiten erkennbar sind, auch kurzfristig noch komplementär Einfluss auf die Vorbereitung der nächstjährigen Spiele genommen. Der Schwerpunkt wird aber eindeutig auf dem Aspekt der nachhaltigen Entwicklung liegen, in Form von mittel- und langfristig angelegten Programmen insbesondere im Anschlussbereich. Für beide Ansätze gilt allerdings gleichermaßen, dass unverzüglich zu handeln ist. Jeder Aufschub würde die Wirkungsmöglichkeiten dämpfen.

Die zweite Frage, nämlich die nach der Mittelverteilung auf Sportarten und Disziplinen, ist sicherlich etwas komplexer. Es ist davon auszugehen, dass zwar einerseits stabile bisherige Erfolge in einer Sportart mit gewisser Wahrscheinlichkeit auch künftige Erfolge erwarten lassen, zumindest eher als in einer Sportart mit geringen vergangenen Erfolgen, dass aber andererseits für eine Ausweitung der Medaillenerfolge die bislang ohnehin schon erfolgreichen Sportarten nicht ausreichen werden. Damit ist klar, dass eine zentrale Herausforderung darin liegt, zusätzliche Erfolgspotenziale in bislang weniger erfolgreichen Sportarten und Disziplinen aufzubauen.

Da das Gesamtvolumen der Fördermittel begrenzt ist, geht die Förderung einer Sportart auf Kosten der anderen. Im Kern geht es also darum, folgendes einzuschätzen: Inwieweit sind mit welcher Wahrscheinlichkeit zusätzliche Medaillenpotenziale zu erwarten, wenn Fördermittel im einen Falle einer bereits langjährig stabil erfolgreichen – und damit bereits relativ hoch geförderten – Sportart oder im anderen Falle einer bislang weniger erfolgreichen und geringer geförderten Sportart zugewiesen werden? Dabei sind die Verbände

nicht entweder erfolgreich oder nicht, sondern mehr oder weniger erfolgreich. Insofern handelt es sich nicht um einfache Entweder-oder-Entscheidungen, sondern um Mehr-oder-weniger-Fragen. Ökonomen werden sagen: ein typisches Grenzertragsproblem.

Für die dritte Frage, nämlich die Frage nach einer funktionalen Förderstruktur, soll ein kurzer Blick in die Vergangenheit geworfen werden. In den 1990-er Jahren wurde das Förderprinzip etabliert, dass die Bemessung der Förderung stringent nach den Erfolgen der vorhergehenden Jahre richtete: Erfolgreiche Verbände wurden hoch und weniger erfolgreiche Verbände wurden geringer gefördert. Damit konnte zwar einerseits gewährleistet werden, dass die Förderer mehrheitlich an Erfolgen in höherem Maße beteiligt waren als an Misserfolgen. Andererseits hat die Erfahrung gezeigt, dass dieses als stringente Anwendung des Anreizprinzips gedachte Muster dazu geführt hat, dass im Laufe der Olympiaden die erfolgreichen und hoch geförderten Verbände immer höher gefördert wurden, während nicht wenige andere Verbände in eine regelrechte *Abwärtsspirale* gerieten, an deren Ende sie für eine systematische Leistungssportförderung kaum mehr ausgestattet waren. Insofern konnte schwerlich erwartet werden, dass ausgerechnet Verbände, deren Handlungsmöglichkeiten immer weiter eingeschränkt wurden, wieder zur Verbesserung der Gesamtbilanz in Form zusätzlicher Medaillen beitragen könnten.

Nach Überzeugung des DOSB ist das Muster der Förderung in zweierlei Hinsicht grundlegend zu verbessern: Der DOSB wird Zielvereinbarungen mit dem BMI und mit den olympischen Spitzenverbänden jeweils über den Zeitraum einer Olympiade schließen. Darin werden Erfolgsziele, inhaltliche und strukturelle, aber auch weitere Ziele – zum Beispiel *Kampf gegen Doping* – ebenso vereinbart wie die Kriterien zur gemeinsamen Überprüfung der Erreichung der Ziele und Zwischenziele sowie die Leistungen und Gegenleistungen der Partner. Die Vereinbarungen werden prinzipiell prospektiv ausgerichtet sein. Inhaltlich wird dabei die Verantwortung für die fachlichen Entscheidungen bezüglich der Mittel zur Zielerreichung deutlich weiter als in der Vergangenheit beim zuständigen Verband liegen, womit eine bessere Annäherung an das Prinzip der Einheit von Kompetenz und Haftung erwartbar ist. Der zweite Gesichtspunkt bezieht sich auf die Finanzierungsstruktur: Vorgesehen ist, dass es für jeden Verband eine Grund- und eine Projektförderung geben soll. Die Projekte werden jeweils im Hinblick auf die vereinbarten Zielstellungen beschrieben. Wird nach einer Olympiade gemeinsam die Zielerreichung festgestellt, erhält der Verband einen Bonus *on top* für die Arbeit der nachfolgenden

vier Jahre. Wird die Zielstellung nicht erreicht, bleibt die Grundförderung erhalten und der Verband hat erneut die Möglichkeit, Projekte im Hinblick auf die neuen vereinbarten Ziele aufzulegen, aber der Bonus bleibt aus. Insofern steht im Mittelpunkt der Arbeit in der zweiten Jahreshälfte die Entwicklung der Zielvereinbarungen und – damit verbunden – eines neuen Förderkonzeptes, in dem insbesondere die Kriterien für eine Grundausstattung und für Projekte der olympischen Spitzenverbände für eine systematische Leistungssportförderung beschrieben werden.

Die verbesserten Möglichkeiten auf Seiten der Spitzenverbände sollen auch in der Unterstützung ihrer Arbeit mit Optimierungsschritten Hand in Hand gehen. Ich spreche vor allem von der Wissenschaft und Medizin. Unsere Bestandsaufnahme hat erkennen lassen, dass zwar allseits die Wichtigkeit der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis und der beidseitige Wille zur engen Kooperation betont werden, dass aber andererseits neben Erkenntnis auch nach wie vor beträchtliche Transfer- und Anwendungsdefizite beklagt werden. Auffällig ist, dass wesentliche Ursachen beim jeweils anderen gesehen werden. Ein wenig zugespitzt etwa folgendermaßen: Neunmalkluger Besserwisser treten stets mit denselben stereotypen Botschaften auf, es müsse alles anders werden und die Dinge würden besser laufen, wenn man doch nur auf sie hörte. Dabei geht die Forschung meist an der Praxis „vorbei“ und ist insgesamt eher praxisfern, Transferleistungen werden zu selten erbracht und wenn, dann bleibt die mit Fremdwörtern überfrachtete, klug klingende Sprache letztlich unverständlich. Umgekehrt gilt die Praxis als zu theoriefern, Forschungsergebnisse werden selektiv aufgenommen oder umgedeutet, für komplexe Erklärungen besteht wenig Rezeptionsbereitschaft, rezeptartige Lösungen für praktische Probleme werden in viel zu kurzen Zeiträumen erwartet und letztlich muss die wissenschaftliche Ausbildung der Praktiker deutlich angehoben werden, um die wirksame Kommunikation mit der Wissenschaft zu verbessern. Daneben wurde in den Praxisorganisationen und den Instituten des Leistungssports wie auch seitens der Forschungsförderung in letzter Zeit gehäuft die Position vertreten, dass die Kooperationsformen zu intensivieren und die Führung und Koordination des Wissenschaftlichen Verbundsystems im Leistungssport zu verbessern seien.

Der DOSB und das BMI haben im Jahr 2006 den Strategieausschuss *Forschung im Leistungssport* gegründet, der im November als Nachfolgegremium des vormaligen Koordinierungsausschusses seine Arbeit aufgenommen hat. Darin arbeiten Vertreter aller Institutionen des Wissenschaftlichen Verbund-

systems im Leistungssport zusammen, also neben DOSB und BMI die Vertreter des Bundesinstituts für Sportwissenschaft (BISp), des IAT, des Instituts für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES), der Sportwissenschaft und -medizin, der Wissenschaftskoordinatoren der Spitzenverbände, der Trainerakademie und der Olympiastützpunkte (OSP). Das Arbeitsprogramm sieht bis zum Ende des Jahres 2007 vier Schwerpunkte vor:

1. die Schärfung funktionsteiliger Aufgabenprofile der Einrichtungen,
2. die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur einschließlich der Kooperations- und Führungsstrukturen im Wissenschaftlichen Verbundsystem,
3. die Entwicklung eines gemeinsamen strategischen, langfristigen Forschungsprogramms und
4. die Optimierung vielfältiger Prozesse innerhalb der etablierten Strukturen.

Schon in den ersten Arbeitseinheiten wurde deutlich herausgearbeitet, dass Kooperationshemmnisse im Verbundsystem vor allem in meist relativ offenen und unscharfen Aufgabenbeschreibungen mit teils beträchtlichen gegenseitigen Überlappungen und somit konkurrierenden Interessen verschiedener Einrichtungen begründet sind. Ausgehend von detaillierten Selbstbeschreibungen wurde im ersten Schritt eine einvernehmliche Struktur erarbeitet, in der die Schwerpunktaufgaben für jeden Partner derart konturiert wurden, dass sie untereinander weitgehend abgrenzbar wurden.

Damit waren gleichzeitig günstige Voraussetzungen für das zweite Vorhaben geschaffen, nämlich die strukturelle Weiterentwicklung. In den Diskussionen der letzten Zeit war immer wieder der Wunsch nach einem engeren Zusammenschluss insbesondere zwischen IAT, FES, der Trainerakademie und dem Betreuungsbereich der Olympiastützpunkte sowie nach der Übernahme einer stringenteren Führungsfunktion durch den DOSB zum Ausdruck gebracht worden. Als Zwischenergebnis des Ausschusses wurde dem DOSB-Präsidium ein Vorschlag vorgelegt, in dem ein zentraler Aspekt ist, dass IAT, FES, OSP und Trainerakademie zu einem *Forschungs- und Servicezentrum Leistungssport* (FSL) unter Führung des DOSB zusammengeschlossen werden. Das Präsidium hat die Geschäftsstelle beauftragt, bis zum Jahresende mit allen Beteiligten die geeigneten Umsetzungsmodalitäten einschließlich der Rechtsform zu erarbeiten.

Ebenfalls zum Juli des Jahres 2007 wurde die Erarbeitung des strategischen Forschungsprogramms in allen wesentlichen Punkten abgeschlossen. Das Programm spiegelt insbesondere die Interessen der Praxis wesentlich stärker

ker als frühere Dokumente wider. Die Forschung soll konsequent auf die Erklärung der Zielgröße des Erfolgs im Spitzensport, dessen Einflussgrößen und auf Möglichkeiten zu deren Beeinflussung unter den Bedingungen der offenen Gesellschaft ausgerichtet werden. Besonderen Vorrang werden die Forschungsfelder Trainings- und Wettkampfqualität, Trainerqualität, Nachwuchsleistungssport, Trainings- und Wettkampftechnologie und Wissenstransfer haben. Die hervorgehobene Bedeutung der weiteren Erforschung von Nachweismethoden für verbotene, Leistung steigernde Substanzen wurde deutlich betont. Dieser Forschungszweig ist aber in der Bundesfinanzierung anders verortet. Das Programm bildet die gemeinsame inhaltliche Grundlage mit hoher Verbindlichkeit für das gesamte Verbundsystem mit einer Laufzeit bis 2016. Es versteht sich als inhaltlichen *Korridor*, der Freiräume für forschersche Kreativität vorsieht und den Wettbewerb der Ideen ausdrücklich forcieren soll. Natürlich wird das Forschungsprogramm dynamisch in dem Sinne bleiben, dass es für kontinuierliche Aktualisierungen während seiner Laufzeit durchlässig bleibt.

Die vierte Komponente, die Optimierung von Prozessabläufen innerhalb der Strukturen, wird Gegenstand der Arbeit im zweiten Halbjahr 2007 sein. Dabei wird es um einen Katalog zahlreicher kleiner, aber wirksamer Maßnahmen gehen. So sind aus Sicht des DOSB, um einige Beispiele zu nennen, Aspekte der verbesserten Transparenz laufender Projekte, des *Mapping and Matching* von Praxisbedarfen und wissenschaftlichen Lösungskompetenzen, der Optimierung der Verfahren zur Beantragung, Vergabe und Evaluierung von Forschungsprojekten oder im Bereich des Wissenstransfers zum Beispiel eines digitalen *Trainer's Digest Quarterly* zu thematisieren.

Als letztes Handlungsfeld ist die Nachwuchsförderung anzusprechen. Hier gelten insoweit etwas andere Bedingungen, als weite Teile der Nachwuchsförderung in der Zuständigkeit der Länder liegen. Das Nachwuchsleistungssport-Konzept 2012 wurde 2005 durch alle Mitgliedsorganisationen des damaligen DSB beschlossen, und es besitzt weiterhin Gültigkeit. Nach ausgiebiger Diskussion wurde seinerzeit der gemeinsame Nenner aller Beteiligten herausgearbeitet und zur Grundlage des Konzepts gemacht. Das Verständnis des DOSB ist, dass die Konzeptpositionen damit aber nicht auf alle Zeit zementiert sein müssen, sondern dass selbstverständlich quasi unablässig nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten gesucht wird. So wurde in den vergangenen Jahren aus verschiedenen nationalen und internationalen wissenschaftlichen Evaluationsstudien auf Entwicklungspotenziale gerade in der Nachwuchsförderung hingewiesen. Auch wenn manche wissenschaftliche Erkenntnis für die

Praxis zunächst unbequem wirken mag, sind solche Untersuchungen im Rahmen der Bestandsaufnahme sehr ernst genommen worden.

Im ersten Schritt ging es uns darum, ein Verfahren zu finden, das alle Beteiligten einbindet und die offene und auch kritische Diskussion strittiger Fragen ermöglicht, das aber nicht aus dem Blick verliert, abschließend auch einen Strich zu ziehen, unter dem die Gemeinsamkeiten für möglicherweise punktuell veränderte und optimierte Strategien festgehalten werden. Auch wenn denkbar ist, dass auch in diesem Feld – wie in anderen Feldern auch – die Diskussionen fortgeführt werden und dass letztlich nicht für jedes Detail ein allseitiger Konsens sämtlicher Beteiligter erreichbar ist. Es wird die Aufgabe der Sportpolitik sein, das erreichte Gemeinsame herauszukristallisieren und Zustimmungsbereitschaften herauszuarbeiten, um einen gemeinsamen entscheidungs- und handlungsfähigen Willen zu erzeugen.

Konkret besteht das Verfahren darin, dass die Inhalte und Strukturen der Nachwuchsförderung bei der Konferenz der Landessportbünde, bei der Nachwuchstagung des IAT, bei einer anschließenden Sondertagung der Leistungssportreferenten der Landessportbünde und begleitend in wissenschaftlichen Workshops vertieft wurden. Bei einem Symposium im November 2007 sollen die Ergebnisse aus der Sicht von nationalen und internationalen Experten aus der Praxis und der Wissenschaft zusammengeführt und integriert werden. Neben den inhaltlichen Aspekten ist aus unserer Sicht die Frage der Schnittstelle von Bundes- und Landesförderung als ein zentrales Thema aufzugreifen. Hier liegen die Möglichkeiten zur Steuerung bislang vorrangig in relativ aufwendigen Abstimmungsverhandlungen für letztlich nicht selten doch eher brüchige Vereinbarungen und in beidseitigen Appellen und Empfehlungen. Insofern ist die Frage eines funktionalen Steuerungsmodells für das Schnittstellenmanagement gezielt zu thematisieren.

In einer ersten Zwischenbilanzierung lässt sich aus Sicht des DOSB resümieren, dass im Bereich der Bundesförderung für die Arbeit in den Spitzenverbänden und für deren Unterstützungssysteme nicht nur einige Schritte, sondern – diese Einschätzung sei gestattet – echte Sprünge nach vorne zu verzeichnen sind, sowohl was die finanziellen Möglichkeiten als auch was die inhaltliche Strukturierung anbetrifft. Die Vorhaben der nächsten Jahre werden nun vor allem das Management fordern, nämlich die erreichten strategischen Ausgangspositionen in der Praxis wirksam umzusetzen und in den praktischen Prozessen stetig weiter zu verfeinern. Wichtig wird sein, dass die zugeschriebene inhaltliche Richtlinienkompetenz der Spitzenverbände wahrgenommen und

umgesetzt wird und damit einher geht, dass ihnen die Kompetenzen für eigene fachliche Handlungsentscheidungen tatsächlich weitestgehend belassen werden, bei hoher Flexibilität in der Förderung, der erforderlichen Schnelligkeit von Entscheidungsprozessen und weiterer Entlastung in den Verwaltungsabläufen. Zeitgleich wird die Nachwuchsförderung gemeinsam mit den Ländern und Landessportbünden weiter zu optimieren sein. Abzuwarten ist, inwieweit der Finanzierungsoffensive für den Spitzensport auf Bundesebene ähnliche Initiativen auch auf der Landesebene folgen werden.

Listening To Community Voices – Athlone and Green Point Residents' Views on the Location of the 2010 FIFA World Cup Stadium in Cape Town

Kamilla Swart and Urmilla Bob

Introduction

The planning, implementation and execution of sport tourism events can have an enduring economic and social impact on society; however, it is often the case that little attention is paid to the economic and social counter-costs of these events.¹ Increasingly, the long-term legacies and sustainability imperatives are particularly being questioned given the massive initial economic investments required. Additionally, while the majority of research and scholarship in the field of sport tourism has been conducted on sport tourism events, little research has been conducted on the social impacts of these kinds of events,² especially resident perceptions studies are scant. Fredline underscores that events have a differential effect on individuals within a community, thus “decision-makers need to understand the full range of impacts of events, and how these impacts are distributed across a community.”³ She adds that successful events are underpinned by community support.

This paper discusses the importance of learning and understanding host community attitudes towards the hosting of the FIFA World Cup, and in particular, towards issues related to venue selection in Cape Town. The main foci of this paper are the key debates and discussions pertaining to venue selection in relation to the Green Point and Athlone stadia. The key contribution of this paper is to integrate resident concerns and perceptions related to these aspects.

¹ Hiller (1998), Page/Hall (2003), and Hall (2004).

² Ritchie/Adair (2004).

³ Fredline (2004, p. 155).

To this end, primary research was undertaken in Athlone and Green Point to examine the perceptions of the residents living in close proximity to the respective stadia. Moreover, it attempts to contribute to the increasing research on the analysis of mega-events in the context of the developing world in general, and in South Africa in particular.⁴

Stadia and Legacies

A significant feature of the analysis of sport mega-events has been the gap between over-optimistic forecasts and the actual impacts of the event on the local economy and society as well as the consequent legacies.⁵ It is widely acknowledged that economic impact forecasts that predict impressive economic benefits from mega-events often have flawed assumptions, especially in relation to the growth multipliers they use and their inability to adequately consider leakages of revenues from transnational service providers and external agencies such as the rights holders.⁶ Proponents of mega-event projects tend to make over-optimistic economic estimates, while dissenters raise concerns about “public debt and opportunity costs when public money is spent on architecturally dazzling stadia and other spectacular infrastructure”.⁷ Related to this is the belief that the construction of infrastructure in particular will generate local economic activity. It is often assumed that a suitably located stadium will contribute to the re-imaging of a location as well as retain and attract capital and people. These perceptions are responsible for the widespread expectation that the hosting of a mega-event such as the FIFA World Cup will result in job creation for locals. In South Africa, this is certainly seen as a key benefit, where a significant proportion of the population is in need of employment. From a political and developmental perspective, the creation of jobs and wider positive economic impacts are often used to justify massive state commitments and investments. However, Matheson asserts that independent research on the economic impact of stadia and arenas has uniformly found that there is no statis-

⁴ Matheson/Baade (2004), Cornelissen (2004), Black/van der Westhuizen (2004), and Swart/Bob (2004).

⁵ Mules/Dwyer (2006) and Vigor et al. (2004).

⁶ Baade/Matheson (2002), Hall (2004), Horne/Manzenreiter (2004), Manzenreiter/Horne (2005), Page/Hall (2003), and Whitson/Horne (2006).

⁷ Whitson/Horne (2006, p. 73).

tically significant positive correlation between sport facility construction and economic development.⁸

In addition, there are debates about the social impacts of sport mega-events. The building of facilities required by the hosting of major events is often legitimised on the grounds of the benefits of the infrastructure to the local community and the consequent sport development that they will promote.⁹ This was the case in Japan, as illustrated by Whitson and Horne,¹⁰ where the hosting of the Nagano Winter Olympics was partly justified on the grounds that a modern sport infrastructure will have positive impacts for the quality of life of local populations. Whitson and Macintosh note that since these facilities are required for elite sport, the facilities are often too large and too sophisticated for general community use.¹¹ Whitson and Horne add that the legacies of these facilities are of debatable value to low income residents.¹² Specifically, they indicate that the co-hosting of the 2002 FIFA World Cup as an opportunity to create infrastructure for sport development purposes resulted in little impact. The main uses of the new football stadia were mainly commercial sport (particularly by professional teams), concerts and once-off events. The facilities were rarely used by local communities or the general public.

Venue Selection

Newlands Rugby Stadium was identified as the competition venue for Cape Town and Athlone a practice stadium in the bid book. While Newlands is regarded as the home of rugby in the region, it has hosted national and international football matches. Athlone is a multi-purpose stadium with the anchor sport being football and is generally regarded as the home of football in the Western Cape.

It has also hosted national and international football matches. Both venues would have had to be upgraded to meet FIFA requirements. At this stage, Cape Town was not identified as a semi-final venue. The city intended to use the event to leverage development opportunities in line with Cape Town's In-

⁸ Matheson (2002).

⁹ Standeven/DeKnop (1999).

¹⁰ Whitson/Horne (2006).

¹¹ Whitson/Macintosh (1996).

¹² Whitson/Horne (2006).

tegrated Development Plan.¹³ The upgrading of Athlone Stadium would fast-track infrastructural development projects in an area which has historically higher levels of unemployment and poverty in relation to Newlands. Thus, after political intervention, Athlone was proposed as the city's preferred venue.¹⁴ The city spent 322 million Rand on upgrading Athlone in the hope that this location would be approved by FIFA as a quarter-final venue.¹⁵ In October 2005, FIFA delegates objected that the low cost housing around the Athlone Stadium would not form a suitable background for television viewers and that Green Point was the prime location to profile South Africa, according to a confidential document, the Draft Strategic Plan for the Provincial Government of the Western Cape and the City of Cape Town.¹⁶ Green Point Stadium (an existing multi-purpose stadium, used for football, athletics as well as numerous cultural events) would be demolished to meet FIFA requirements for a semi-final and is situated in close proximity to Cape Town's (and South Africa's) most popular tourist attraction, the V&A Waterfront. FIFA's preference for Green Point as a competition venue is in line with the thinking expressed by Fredline that since events are positioned as part of the respective destination's tourism attraction mix, and "in an effort to maximise the benefits of the 'showcase effect' induced by media coverage, there is an expressed desire to stage events in attractive locations".¹⁷

While Athlone is no longer considered as a competition venue, it is viewed as a 2010 legacy project and will be a dedicated football stadium after 2010, in addition to being able to host pre-World Cup warm-up matches.¹⁸ It will serve as a training venue for the 2010 FIFA World Cup. Training venues address the developmental components of the 2010 FIFA World Cup Bid. It is contended that improved community facilities will in all likelihood increase community participation in sports, and consequently enhance the quality of life. "The bid programme for upgrading the training grounds is a main part of the strategy to leave a lasting legacy, as the training facilities will have a positive impact on local clubs and communities after 2010."¹⁹

¹³ Anon (2005).

¹⁴ Mail/Guardian (2007).

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Mail/Guardian (2007).

¹⁷ Fredline (2004, p. 166).

¹⁸ City of Cape Town and Western Cape Government (2006).

¹⁹ FIFA (2004, p. 69).

The series of decisions around the location of the competition venue in Cape Town has resulted in a range of debates, several of which are highly political and contested, pertaining to how decisions are taken and whose interests are being served. What is also emerging is the political and economic importance of geographic location in relation to hosting the 2010 FIFA World Cup. While it is acknowledged that large-scale urban regeneration strategies, such as mega-sport events, often exclude participation from social democracy,²⁰ it is nevertheless important to portray the voices of communities as high levels of discontent amongst the local population may lead to behavioural responses that will potentially jeopardise the long-term success of an event.²¹ The neglect of community concerns is likely to heighten existing tensions in a South Africa still grappling with the challenges of transformation. It is also important to note that South Africa's bid for 2010 was deeply rooted in a developmental thrust.²² Much is expected from the 2010 FIFA World Cup to contribute to addressing deep-seated social and economic issues facing the country. The anticipated benefits are also expected to be widespread, according to the rhetoric. However, several researchers have cautioned that this position is misleading and fuels misperceptions as well as unrealistic expectations.²³

Resident Perceptions

The developmental agenda of hosting 2010 FIFA World Cup in South Africa has foregrounded the need to integrate social issues at the local level. The media as well as academic researchers have, however, raised concerns about how this will be achieved and who specifically are likely to experience tangible and long-lasting benefits.²⁴ Whitson and Horne argue, for example, that there are many lower income citizens who will not benefit in any direct way from the hosting of a mega-event such as the Olympic Games.²⁵ In fact, they assert that there are some who may actually be hurt by rising property markets when affordable housing is converted to more lucrative uses. Research on the social im-

²⁰ Page/Hall (2003).

²¹ Fredline (2004).

²² Swart/Bob (2005) and Cornelissen/Swart (2006).

²³ Pillay (2007) and Cornelissen/Swart (2006).

²⁴ Cornelissen/Swart (2006), Joubert (2007), and Swart/Bob (2005).

²⁵ Whitson/Horne (2006).

pacts of the Sydney 2000 Olympic Games shows that local and marginalised people often feel excluded from event benefits.²⁶ Thus, Smith and Fox caution that the positive effects of events do not necessarily “trickle down” to local people and small businesses.²⁷

High levels of dissatisfaction amongst local residents can threaten the success of the event. Disgruntled residents can form protest groups or take legal action²⁸ as experienced in Green Point, where members of the local community represented by the Green Point Common Association are at the forefront of objecting to the upgrading of the stadium for 2010 on the grounds of negative environmental impacts, amongst others.²⁹ Moreover, hosts that are not friendly to tourists during the event can be damaging to the tourism industry in the long-term.³⁰ Thus, it is important to consider the potential impacts of events and how these may affect the quality of life of local residents as part of the sport event planning and management process.³¹

Fredline specifically highlights the following factors as informing residents’ reactions to events:³²

- financial benefit from the event (through employment or ownership);
- identification with the event theme;
- contact (usually defined by residential proximity);
- the social and political values of residents;
- their perception of their ability to participate in the planning process;
- residents’ level of attachment to the community; and
- their perception of justice in the distribution of the costs and benefits of the event.

Waitt’s study on the social impacts of the Sydney Olympic Games suggests that the most socio-economically disadvantaged are not the most enthusiastic about the event.³³ However, the results confirm that mega sport events can be used a mechanism to generate a sense of community amongst the youth and

²⁶ Waitt (2003).

²⁷ Smith/Fox (2007).

²⁸ Fredline (2004).

²⁹ Joubert (2007).

³⁰ Turco (1998) and Waitt (2003).

³¹ Fredline (2004).

³² *Id.* (2004, 2006).

³³ Waitt (2003).

ethnic minorities, but the event's significance in addressing social issues reduces if these benefits are not sustained after the event. Waitt's study also revealed that the harshest critics were those who evaluated the public costs as excessive and perceived the event to be inconveniencing their personal lives. These findings indicate that resident perceptions of impacts from hosting a mega sport event have the potential to undermine public confidence in the event.³⁴

Methodology

With a few exceptions (generally in the form of letters to the editor), the actual voices of local residents are absent in relation to debates pertaining to the 2010 FIFA World Cup. Often the concerns of residents are raised by politicians, civil society organisation leaders and government officials who claim to be speaking on their behalf or serving their interests. This paper is an attempt in part to integrate the "voices" of local residents, specifically issues concerning venue selection, by incorporating responses from a questionnaire survey.

The authors recognise that communities are highly heterogeneous with differing interests and concerns. This is reflected in the responses derived from the study. For the purpose of this study, however, it is important to note that the definition of a local community has been limited to a geographical locale, that is, residents residing adjacent to the Athlone and Green Point stadia. The surveys were undertaken in December 2006. As indicated earlier, at this stage the city had indicated that Athlone will be the legacy stadium while Green Point would be the competition venue, pending the successful completion of an environmental impact assessment. This was communicated via several media sources to the general public.

The background information for Athlone and Green Point is derived from the "2010 FIFA World Cup Evaluation of Alternative Venues" undertaken by Bayette Development Consulting.³⁵ The focus of the evaluation was on wards located within a 2 km radius of the stadia. The primary data source used was the 2001 Census conducted by Statistics South Africa. Athlone is located in the east of Cape Town, about 10 km away from the city centre. It is a historically Coloured residential area. The area under study comprises of four wards with a population of 128,484. The unemployment rate is deemed to be 18 % and the

³⁴ Waitt (2003).

³⁵ Bayette Development Consulting (2006).

poverty rate (an estimation of the proportion of a given population living below a level of income necessary to maintain a household) is 22 %. The average monthly income is 4,718 Rand. On the other hand, Green Point is a historically White residential area and is located in close proximity to the city centre. The area under study has two wards with a population of 63,473 (almost half the population size of Athlone). The unemployment rate is 6 % and the poverty rate is 12 %. The average monthly income in Green Point is 16,478 Rand. The data indicates that Green Point is a relatively better-off residential community in comparison to Athlone.

Face-to-face interviews were conducted with 100 households each in Athlone and Green Point. The survey instrument was based on Fredline and Faulkner's questionnaire, and questions were modified and included to suit the South African context.³⁶ A spatially-based random sampling approach was used in both the communities. Since the research was particularly concerned with the views and concerns of residents living in close proximity to the stadia venues under discussion, all households within a 1 km radius from the venue precinct were the target of this research endeavour. A list was compiled of all households within the designated 1 km zone. A random table was then used to select 100 households. It is important to note that if a chosen household was not available or declined to participate in this study, fieldworkers interviewed a neighbouring household.

Analysis of Primary Data

Socio-economic Profile of Respondents

The majority of the respondents in both Athlone (76 %) and Green Point (73 %) were male. It is interesting to note that this was reflective of the trend in most households for male adults to participate in the survey. This is indicative of sport in general and football in particular being seen as male-dominant.

The age of the respondents ranged from 20 to 75 years in Athlone and 20–70 years in Green Point. The majority of the respondents in both areas were in the 21–30 (21 % in Athlone and 38 % in Green Point), 31–40 (28 % in Athlone and 27 % in Green Point) and 41–50 (15 % in Athlone and 17 % in Green Point) years age categories. The average ages of the respondents were calculated to be 38.4 years in Athlone and 35.4 years in Green Point.

³⁶ Fredline/Faulkner (2000, 2002).

In terms of the historical racial categories of the respondents, in Athlone the majority of the respondents were Coloureds (85 %) followed by Indians (10 %) and Africans (5 %). In Green Point, the majority of the respondents were Whites (46 %) followed by Africans (33 %), Coloureds (20 %) and one Indian respondent. The dominance of Coloureds in Athlone and Whites in Green Point is indicative of the Group Areas Act that designated racial residential neighbourhoods during the apartheid era in South Africa.

Unsurprisingly, given the fact that Athlone is a lower-income residential neighbourhood as compared to Green Point, more respondents stated that they were unemployed in Athlone (16 %) than in Green Point (7 %). 8 % and 9 % of the respondents in Athlone and Green Point, respectively, indicated that information pertaining to their income was confidential.

In relation to the education levels completed by the respondents, the majority of respondents in Athlone indicated primary completed (29 %), secondary completed (36 %), certificate/diploma (17 %) and undergraduate degree (11 %). The higher socio-economic status of Green Point in comparison to Athlone is also reflected in the higher educational levels completed by the respondents. In Green Point, the majority of the respondents indicated secondary completed (33 %), certificate/diploma (19 %), undergraduate degree (23 %) and postgraduate degree (13 %).

The number of years of residence in an area is reflective of place and community attachment. Table 1 indicates the length of stay in the area among the respondents. The results indicate that more households in Athlone are established in the area. The majority of the respondents have lived in Athlone for 16–20 years (21 %) and more than 20 years (44 %). In Green Point, the majority of the respondents have lived in the area for less than 5 years (36 %) and 6–10 years (24 %).

Table 1: Length of Stay in the Area (in %)

	Athlone (n=100)	Green Point (n=100)
<5	10	36
6–10	14	24
11–15	11	17
16–20	21	10
>20	44	13

Awareness of 2010 FIFA World Cup and Venues in Cape Town

The majority of the respondents (98 % in Athlone and all the respondents in Green Point) stated that they were aware of a major sporting event that will take place in South Africa in 2010 and they indicated that the event will be the FIFA World Cup (99 %). The majority of the respondents (81 % in Athlone and 84 % in Green Point) also indicated that they were aware that a dedicated soccer venue is being planned as a 2010 soccer legacy.

Tables 2 and 3 show where in Cape Town the respondents believed that the competition and legacy venues, respectively, will be located. A significant proportion of the respondents in Athlone identified Athlone (46 %) as a competition venue. 29 % of the respondents identified Green Point and 5 % stated both Athlone and Green Point. In Green Point, the majority of the respondents (73 %) identified Green Point as the competition venue. 18 % of the respondents in Athlone and 21 % of the respondents in Green Point indicated that they were not sure or did not know where the competition venue will be located in Cape Town.

Table 2: Name of Area Where the Competition Venue Will Be Located in Cape Town (in %)

	Athlone (n=100)	Green Point (n=100)
<i>Do not know / not sure</i>	18	21
<i>Athlone</i>	46	5
<i>Green Point</i>	29	73
<i>Athlone and Green Point</i>	5	—
<i>Newlands</i>	2	1

In relation to the legacy stadium, in Athlone the majority of the respondents identified Athlone (33 %) and Green Point (41 %). In Green Point, almost half of the respondents (51 %) stated Green Point followed by 18 % who identified Athlone as a legacy venue. 24 % of the respondents in Athlone and 29 % of the respondents in Green Point indicated that they were not sure or did not know where the legacy venue will be located in Cape Town.

Table 3: Name of Area in Which the Legacy Stadium Will Be Located in Cape Town (in %)

	Athlone (n=100)	Green Point (n=100)
<i>Do not know / not sure</i>	24	29
<i>Athlone</i>	33	18
<i>Green Point</i>	41	51
<i>Newlands</i>	2	2

The above results illustrate that the general public appears to be confused about the location of stadia in Cape Town. There also seems to be a lack of clarity about what a competition venue is versus a legacy stadium. This is reflective of poor communication and information dissemination regarding 2010 plans and decisions. It is particularly disconcerting that residents residing in close proximity to the two stadia most likely to be impacted by 2010 developments remain confused about how venues will be used. The lack of proper information to the general public is likely to fuel misperceptions in the communities which could increase residence dissonance and misapprehension towards the event.

Attendance and Interest in 2010 World Cup and Football Generally

The majority of the respondents (68 % in Athlone and 64 % in Green Point) currently attend football matches in Cape Town. Additionally, 69 % of the respondents in Athlone and 56 % in Green Point stated that they intend to attend at least one of the 2010 matches in Cape Town. Those who indicated that they will not attend any of the 2010 matches forwarded the following reasons:

- not interested in football (16 % in Athlone and 10 % in Green Point).
- will not be able to afford to purchase tickets (9 % in Athlone and 11 % in Green Point).
- prefer to watch the game on television (6 % in Athlone and 23 % in Green Point).

The results illustrate that there is a significant support of football in both the communities under study, with only a few respondents indicating that they are not interested in football.

It is also important to underscore that the vast majority of respondents (83 % in Athlone and 88 % in Green Point) would consider watching the game at dedicated spectator locations on big-screens if they could not afford to purchase tickets. Most of these respondents (74 % in Athlone and 72 % in Green Point) further stated that they would still attend dedicated spectator locations to view matches on big screens if a fee is attached.

Perceptions and Attitudes toward Event

In order to determine the perceptions and attitudes of the residents towards the 2010 FIFA World Cup generally and stadium development in Cape Town specifically, respondents were asked to rate their level of agreement with a series of pertinent statements. The Lickert scale was used with the following options available: SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A = Agree and SA = Strongly Agree. Tables 4 and 5 present the responses in Athlone and Green Point, respectively. They also illustrate a grouping of the responses into sub-themes.

The majority of the respondents in both Athlone (80 %) and Green Point (81 %) agreed and strongly agreed with the statement that “the 2010 FIFA World Cup will be the best ever and leave positive legacies for South Africa”. There was also strong agreement with the statement that “the 2010 event will increase entertainment opportunities for locals”, with 89 % in Athlone and 88 % in Green Point agreeing and strongly agreeing. The respondents have a positive impression about the event with regard to 2010 legacies and entertainment for locals that will accompany the hosting of the 2010 FIFA World Cup.

While more than half of the respondents disagreed and strongly disagreed with the statement that the 2010 event will be a waste of public money (65 % in Athlone and 57 % in Green Point), a significant proportion of the respondents agreed and strongly agreed with the statement (26 % in Athlone and 35 % in Green Point). This indicates that while some residents generally supported the 2010 event, they questioned the use of public monies. The results also suggest that it is imperative that the use of public funds for the 2010 event be accompanied by transparency and accountability.

In relation to economic benefits, 91 % of the respondents in Athlone and 85 % in Green Point agreed and strongly agreed with the statement “the 2010 event will be good for the economy since it creates jobs”. Furthermore, 89 % of the respondents in Athlone and 81 % of the respondents in Green Point agreed

and strongly agreed with the statement "the event will be a major boost for economic development in the areas where stadiums are located".

In addition to economic benefits, most of the respondents agreed or strongly agreed (expressing a desire for a range of opportunities and tangible outcomes) with the statements pertaining to community benefits which included the stimulation of training and skills development targeting members of the community where the events are held (67 % in Athlone and 72 % in Green Point), increased sport participation in areas where stadia are built (84 % in Athlone and 31 % in Green Point) and the development and better maintenance of public facilities such as roads, parks, sporting facilities and/or public transport in the community (83 % in Athlone and 76 % in Green Point). In terms of Green Point, the low support of the statement relating to sports participation needs to be viewed in the context of 51 % having a neutral response.

In relation to the disruption of local residents during the 2010 event, almost equal proportion of respondents in Green Point supported and disagreed with the statements presented. 42 % of the respondents disagreed and strongly disagreed while 46 % agreed and strongly agreed with the statement "the 2010 event will cause traffic congestion and parking difficulties". A similar trend was noticeable in relation to the statement "the 2010 event will create excessive noise in the community" with 40 % of the respondents disagreeing and strongly disagreeing while 43 % agreed and strongly agreed. In Athlone, 35 % of the respondents disagreed and strongly disagreed with the statement "the 2010 event will cause traffic congestion and parking difficulties", while 54 % agreed and strongly agreed. In relation to the statement "the 2010 event will create excessive noise in the community", 38 % of the respondents disagreed and strongly disagreed while 47 % agreed and strongly agreed. Slightly more respondents in Athlone supported the statements as compared to Green Point. This suggests a slightly higher level of concern expressed in Athlone in respect of disruptions during the 2010 event.

Table 4: Respondent's Level of Agreement in Athlone towards Statements Pertaining to Key Aspects of Venue and 2010 Event (in %)

	SD*	D	N	A	SA
2010 LEGACIES					
<i>The 2010 FIFA World Cup will be the best ever and leave positive legacies for South Africa</i>	4	3	13	39	41
ENTERTAINMENT					
<i>The 2010 event will increase entertainment opportunities for locals</i>	2	4	5	45	44
PUBLIC MONEY					
<i>The 2010 event will be a waste of public money</i>	36	29	9	16	10
ECONOMIC BENEFITS					
<i>The 2010 event will be good for the economy since it creates jobs</i>	2	1	6	51	40
<i>The event will be a major boost for economic development in the areas where stadiums are located</i>	2	3	6	50	39
COMMUNITY BENEFITS					
<i>The event will stimulate training and skills development for members of the community where events are held</i>	3	11	20	44	22
<i>Sports participation in the community will increase as a result of the stadium being built in the area for the 2010 event</i>	-	4	12	47	37
<i>The event will promote the development and better maintenance of public facilities such as roads, parks, sporting facilities and/or public transport in the community</i>	2	8	7	56	27
DISRUPTION TO LOCAL RESIDENTS					
<i>The 2010 event will cause traffic congestion and parking difficulties</i>	14	21	11	35	19
<i>The 2010 event will create excessive noise in the community</i>	16	22	15	31	16

	SD*	D	N	A	SA
PRICE					
<i>The 2010 event will lead to increases in the price of some things such as food, transport and property values around the stadia locations</i>	5	6	17	29	43
<i>During the 2010 event period, the overall cost of living will increase around the stadia locations</i>	6	5	14	41	34

* SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A = Agree and SA = Strongly Agree

Table 5: Respondent's Level of Agreement in Green Point towards Statements Pertaining to Key Aspects of Venue and 2010 Event (in %)

	SD*	D	N	A	SA
2010 LEGACIES					
<i>The 2010 FIFA World Cup will be the best ever and leave positive legacies for South Africa</i>	—	10	9	44	37
ENTERTAINMENT					
<i>The 2010 event will increase entertainment opportunities for locals</i>	4	3	5	39	49
PUBLIC MONEY					
<i>The 2010 event will be a waste of public money</i>	38	19	8	23	12
ECONOMIC BENEFITS					
<i>The 2010 event will be good for the economy since it creates jobs</i>	3	5	7	42	43
<i>The event will be a major boost for economic development in the areas where stadiums are located</i>	3	4	12	35	46
COMMUNITY BENEFITS					
<i>The event will stimulate training and skills development for members of the community where events are held</i>	3	8	17	47	25

	SD*	D	N	A	SA
<i>Sports participation in the community will increase as a result of the stadium being built in the area for the 2010 event</i>	3	15	51	28	3
<i>The event will promote the development and better maintenance of public facilities such as roads, parks, sporting facilities and/or public transport in the community</i>	3	3	18	57	19
DISRUPTION TO LOCAL RESIDENTS					
<i>The 2010 event will cause traffic congestion and parking difficulties</i>	11	31	12	30	16
<i>The 2010 event will create excessive noise in the community</i>	11	29	17	31	12
PRICE					
<i>The 2010 event will lead to increases in the price of some things such as food, transport and property values around the stadia locations</i>	4	6	20	32	38
<i>During the 2010 event period, the overall cost of living will increase around the stadia locations</i>	6	7	22	36	29

* SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A = Agree and SA = Strongly Agree

Most respondents in both communities agreed and strongly agreed with the statements “the 2010 event will lead to increases in the price of some things such as food, transport and property values around the stadia locations” (72 % in Athlone and 70 % in Green Point) and “during the 2010 event period, the overall cost of living will increase around the stadia locations” (70 % in Athlone and 65 % in Green Point). The responses signal that residents are concerned about the impact of the 2010 event on local prices. It is important to note that price increases per se do not necessarily disadvantage all residents. For example, property increases would benefit existing homeowners but disadvantage those who are trying to purchase homes in the area. However, general increases in the cost of living (rates and taxes, food and transport) are likely to be

met with widespread resistance, especially if these increases are significant and sudden.

The results indicate that similar perceptions and attitudes towards the 2010 event are discernible in Athlone and Green Point, despite the socio-economic and historical differences. It is worth underscoring that most of the respondents generally expressed positive attitudes towards 2010 and perceived the event to create both social and economic opportunities, of which many indicated they will experience personally. This reinforces the point raised earlier that locals have high expectations regarding mega-events and hope to benefit personally from the event.

Location of Stadia

90 % of respondents in both communities were in favour of a 2010 stadium being located in the area where they reside. This indicates a strong support for stadium development in both areas by resident households living in close proximity to the venues. This is also indicative of a positive attitude towards 2010 in general. Some of the main reasons forwarded by the respondents for being in favour of a 2010 stadium being located in the area where they reside were that 2010 will bring them an exciting/ lifetime event, it will assist in improving soccer in the area and contribute to sport development, it will create job opportunities and boost the local economy, and it will provide an opportunity to watch matches live.

Among the 10 % in both communities that objected to the 2010 stadium being located in their area, few of the respondents forwarded reasons for their disapproval. These were that the event will increase crime in the area (6 % in Athlone and 2 % in Green Point), and there will be traffic congestion (2 % in each community). One respondent stated that the current Newlands stadium should be upgraded. Among the 10 % who objected, 3 % in Athlone and one respondent in Green Point stated that the stadium should be located in another location in their community while 7 % in Athlone and 4 % in Green Point felt that the stadium should be located in another location outside their community. 5 % of the respondents in Green Point did not provide a response. It is important to note that none of the respondents interviewed stated that stadium development in Cape Town for 2010 should be discontinued.

Communication and Information Dissemination

The vast majority of the respondents interviewed (95 % in Athlone and 86 % in Green Point) stated that they would like to be updated on events and opportunities related to the 2010 event. Respondents indicated a preference for multiple types of communication strategies. These were television (67 % in Athlone and 66 % in Green Point), newspapers (24 % in Athlone and 37 % in Green Point), radio (25 % in Athlone and 22 % in Green Point), short message service (SMS) (16 % in Athlone and 14 % in Green Point), community meetings (16 % in Athlone and 9 % in Green Point), Internet (11 % in Athlone and 18 % in Green Point), posters (11 % in Athlone and 18 % in Green Point) and e-mail (6 % in Athlone and 11 % in Green Point). Respondents (95 % in Athlone and 88 % in Green Point) also stated that they would like to be updated on stadium developments in their area related to the 2010 event. The response relating to how respondents would like to be updated were similar to the communication strategies identified in relation how they would like to be updated on 2010 events and opportunities. The responses indicate that organisers and officials must consider a range of communication strategies that will ensure that information is accessible to the wider community. It is also important that information is presented in a manner that can be understood by residents.

Conclusions

In terms of stadia development and general infrastructural requirements, host cities and nations are obligated to meet FIFA requirements, specifically for the competition venues. The realisation of the expectations to deliver on wide-scale social and economic benefits, including jobs and the improvement in quality of life of residents, is unlikely to occur at the level anticipated given the above context. The issue becomes one of managing and effectively addressing community concerns. It is important to underscore that most respondents supported the hosting of the 2010 FIFA World Cup and shared a sense of pride in this national achievement. However, as Fredline warns, if community concerns are not addressed it can potentially undermine the success of an event.³⁷ For future bidding for mega-events, it is imperative that full public consultation is required before submitting bids, if these events are to become democratically

³⁷ Fredline (2004).

accountable³⁸ and to promote realistic expectations. In the lead up to 2010 the Local Organising Committee, government officials, and other organisations involved in the planning of the event should create opportunities for local communities to raise concerns as well as provide information in a manner accessible to communities. From the survey it is important to consider appropriate mechanisms of consultation and communication with communities. Fredline also cautions that internal marketing to host communities may be useful in achieving higher levels of community satisfaction.³⁹

Winning the rights to host the FIFA World Cup Finals in 2010 has presented South Africa both with the opportunity to provide momentum to its mega-events campaign, driven as it is by specific socio-economic and political objectives, and the challenge of delivering – not only in the form of a successful tournament, but also on the political and social promises on which South Africa's bid campaigns have thus far been based. This seems a daunting task, no less for the fact that, despite the numerous attempts to host mega-events, only a slim foundation has been laid upon which South Africa could design goals and plans. In addition, in a developing context such as South Africa, the difficulty of balancing the initial investment of resources (which can be extensive), with the vast socio-economic exigencies of the country, is great. The debate on how resources should be spent to most judiciously benefit the South African society is one that pertinently colours the wider politics surrounding the planning towards the 2010 World Cup.

References

Anon (2005): *City Boots Up for the 2010 World Cup*, Contact, Vol. 17, Cape Town.

Baade, R. A., Matheson, V. A. (2002): *Bidding for the Olympics – Fool's Gold?*, in: C. Barros, M. Ibrahim, S. Symanski (eds.): *Transatlantic Sport*, Edward Elgar, London, pp. 127–151.

Bayette Development Consulting (2006): *City of Cape Town – 2010 FIFA Soccer World Cup Evaluation of Alternative Venues*, Unpublished Report, Cape Town.

³⁸ Flyvbjerg et al. (2003).

³⁹ Fredline (2004).

Black, D. R., van der Westhuizen, J. (2004): The Allure of Global Games for “Semi-peripheral” Politics and Spaces: A Research Agenda, *Third World Quarterly*, Vol. 25, No. 7, pp. 1195–1214.

City of Cape Town and Western Cape Government (2006): 2010 FIFA World Cup Cape Town & the Western Cape Business Plan, URL: http://www.cape.gov.za/fifaworldcup/pdf/Bus_Plan31Oct2006Final.pdf.

Cornelissen, S. (2004): Sport Mega-events in Africa: Processes, Impacts and Prospects, *Tourism Hospitality Planning and Development*, Vol. 1, No. 1, pp. 39–55.

Cornelissen, S., Swart, K. (2006): The 2010 Football World Cup as a Political Construct – The Challenge of Making Good on an African Promise, in: J. Horne, W. Manzenreiter (eds.): *Sports Mega-events – Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 108–124.

FIFA (2004): Inspection Group Report for the 2010 FIFA World Cup, FIFA, Zurich.

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., Rothengatter, W. (2003): *Mega-Projects and Risk*, Cambridge University Press, Cambridge.

Fredline, E., Faulkner, B. (2000): Host Community Reactions – A Cluster Analysis, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 764–785.

Fredline, E., Faulkner, B. (2002): Variations in Residents’ Reactions to Major Motorsport Events – Why Residents Perceive the Impacts of Events Differently, *Event Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 115–126.

Fredline, L. (2004): Host Community Reactions to Motorsport Events: The Perception of Impact on Quality of Life, in: B. W. Ritchie, D. Adair (eds.): *Sport Tourism – Interrelationships, Impacts and Issues*, Channel View Publications, Clevedon Hall, pp. 155–173.

Hall, C. M. (2004): Sport Tourism and Urban Regeneration, in: B. W. Ritchie, D. Adair (eds.): *Sport Tourism – Interrelationships, Impacts and Issues*, Channel View Publications, Clevedon Hall, pp. 192–205.

Hiller, H. (1998): Assessing the Impacts of Mega-Events – A Linkage Model, *Current Issues in Tourism*, Vol. 1, No. 1, pp. 47–57.

Horne, J., Manzenreiter, W. (2004): Accounting for Mega-events: Forecasts and the Actual Impacts of the 2002 Football World Cup Finals on the Host Countries Japan and Korea, *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 39, No. 2, pp. 187–203.

Joubert, P. (2007): Winning the Battle, Losing the War, GCIS Communication Centre, Pretoria.

Mail & Guardian, (2007): FIFA Choice, GCIS Communication Centre, Pretoria.

Matheson, V. A. (2002): Upon Further Review – An Examination of Sporting Event Economic Impact Studies, *The Sport Journal*, Vol. 5, No. 1, p. 2.

Matheson, V. A., Baade, R. A. (2004): Mega-sporting Events in Developing Nations – Playing the Way to Prosperity, *South African Journal of Economics*, Vol. 72, No. 5, pp. 1085–1096.

Manzenreiter, W., Horne, J. (2005): Public Policy, Sports Investments and Regional Development Initiatives in Contemporary Japan, in: J. Naughtright, K. Schimmel (eds.): *The Political Economy of Sport*, Palgrave, London, pp. 152–182.

Mules, T., Dwyer, L. (2006): Public Sector Support for Sport Tourism Events – The Role of Cost-Benefit Analysis, in: H. Gibson (ed.): *Sport Tourism Concepts and Theories*, Routledge, London, pp. 206–223.

Page, S. J., Hall, C. M. (2003): Managing Urban Tourism, Prentice Hall, Harlow.

Pillay, U. (2007): Attitudes to the 2010 World Cup: Positive Expectations Continue, but not Abated, URL: http://www.hsrc.ac.za/Media_Release-311.phtml.

Ritchie, B. W., Adair, D. (2004): Sport Tourism – Interrelationships, Impacts and Issues, Channel View Publications, Clevedon Hall.

Smith, A., Fox, T. (2007): From “Event-led” to “Event-themed” Regeneration: The 2002 Commonwealth Games Legacy, *Urban Studies*, Vol. 44, No. 5/6, pp. 1125–1143.

Standeven, J., DeKnop, P. (1999): Sport Tourism, Human Kinetics, Champaign.

Swart, K., Bob, U. (2004): The Seductive Discourse of Development – The Cape Town 2004 Olympic Bid, *Third World Quarterly*, Vol. 25, No. 7, pp. 1311–1324.

Swart, K., Bob, U. (2005): Leveraging Anticipated Benefits Associated with Hosting the 2010 Soccer World Cup in South Africa, in: J. Allen (ed.): The Impacts of Events – Proceedings of International Event Research Conference Held in Sydney July 2005, UTS Australian Centre for Event Management, Sydney, pp. 315–332.

Turco, D. M. (1998): Host Residents' Perceived Social Costs and Benefits Toward a Staged Tourist Attraction, Journal of Travel and Tourism Marketing, Vol. 7, No. 1, pp. 21–31.

Vigor, A., Mean, M., Tims, C. (2004): After the Gold Rush, Institute of Public Policy Research, London.

Waite, G. (2003): Social Impacts of the Sydney Olympics, Annals of Tourism Research, Vol. 30, No. 1, 194–215.

Whitson, D., Horne, J. (2006): Underestimated Costs and Overestimated Benefits? – Comparing the Outcomes of Sports Mega-events in Canada and Japan, in: J. Horne, W. Manzenreiter (eds.): Sports Mega-events – Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 73–89.

Whitson, D., Macintosh, D. (1996): The Global Circus – International Sport, Tourism, and the Marketing of Cities, Journal of Sport and Social Issues, Vol. 20, No. 3, pp. 278–295.

Professional Sports, Hurricane Katrina, and the Economic Redevelopment of New Orleans¹

Robert A. Baade and Victor A. Matheson

Introduction

Hurricane Katrina devastated New Orleans physically and economically after making landfall on August 29, 2005. Full recovery, which generally follows natural catastrophes in the United States given the inflow of funds for reconstruction, seems less certain in the Crescent City. Citizens and businesses that left New Orleans following the storm have exhibited a reluctance to return. The city's professional sports teams are included among those enterprises that departed New Orleans in the wake of Hurricane Katrina. The National Football League (NFL) Saints played home games in three different cities (San Antonio, Baton Rouge, and New York City) during 2005. The National Basketball Association (NBA) Hornets took up residence in Oklahoma City for 35 of their 41 home games during the 2005/06 season, returning to Louisiana (although playing in Baton Rouge and not New Orleans) for a largely symbolic six games. The Arena Football League's Voodoo abandoned their entire 2006 schedule. The University of New Orleans and Tulane, both National Collegiate Athletic Association (NCAA) Division 1 schools, either canceled entire seasons for individual sports or played "barnstorming" seasons with no home games.

What is the future of professional and spectator sports in New Orleans, and what roles do sports play in the economic redevelopment of the city? The purpose of this paper is to analyze the extent to which the city of New Orleans should direct its redevelopment dollars toward its sports infrastructure. Has New Orleans benefited economically from its role as host to major professional

¹ Reprinted with permission of the *Western Economic Association*. The paper originally appeared in *Contemporary Economic Policy*, Vol. 25, No. 4, pp. 591–603.

sports teams and a disproportionate number of mega-sports events given its size and demographics? Do commercial sports enable a rebuilding of New Orleans's storm-ravaged infrastructure or does it force civic trade-offs made even more painful by the storm?

Independent scholarship in general has not supported the thesis that professional sports induce significant increases in economic activity for host cities. New Orleans, however, may be different. The city is smaller and less affluent than other host cities in general, and it may be that the frequency with which large sports events are hosted by New Orleans makes the area an exception to the experience of most cities with regard to sports and economic development. The gravity of the city's economic situation in the wake of Katrina necessitates an individual and more complete appraisal as strategies for economic redevelopment are explored. Answers to the questions raised in this introduction require a review of, among other things, New Orleans' place in the national professional sports landscape, the extent of the damage Katrina wrought, the amount of redevelopment money the city must commit, and the evidence with regard to the impact sports has on host city economies with special attention to the circumstances that surround New Orleans in its rebuilding period.

New Orleans Prior to Katrina

While New Orleans hosts major league franchises in both the NFL and NBA, with a pre-Hurricane metropolitan area population of less than 1.5 million residents, the city was already a small market for any of the major sports leagues in the U.S. As shown in Table 1, New Orleans is the 41st largest metropolitan area in the United States by population, and is the 36th largest city out of the 40 hosting a team from one of the five large professional sports leagues in country. Furthermore, five cities in the country without any major sports franchises, Las Vegas, Virginia Beach/Norfolk, Providence, Greensboro, and Austin, are all larger than New Orleans. Another nine larger cities are without an NBA team, including several with strong ambitions to attract a franchise such as Kansas City and St. Louis. 14 cities without an NFL franchise have larger population bases than New Orleans, including Los Angeles, the nation's second largest market, and football hungry San Antonio, which played host to the New Orleans Saints for three of their "home" games during the 2005 season. Not only is New

Orleans small, but it is also relatively poor, ranking 45th in per capita personal income among the cities listed in Table 1 and 36th out of the 40 cities with major professional sports franchises.

Table 1: Summary Statistics for U.S. Metropolitan Areas (2004)

City	Population	Rank	Per Capita Income (in US-Dollar)	Rank	NFL	NBA	NHL	MLB	MLS	Total
New York City, NY	21,899,042	1	43,428	4	2	2	3	2	1	9
Los Angeles, CA	17,481,473	2	33,264	30	0	2	2	2	2	8
Chicago, IL	9,610,038	3	36,935	12	1	1	1	2	1	6
San Francisco-Bay Area, CA	7,148,000	4	46,926	2	2	1	1	2	0	6
Philadelphia, PA	5,949,976	5	38,475	10	1	1	1	1	0	4
Dallas-Fort Worth, TX	5,927,494	6	35,105	17	1	1	1	1	1	5
Boston, MA	5,802,063	7	43,664	3	1	1	1	1	1	5
Detroit, MI	5,424,253	8	35,955	15	1	1	1	1	0	4
Washington, DC	5,405,816	9	65,027	1	1	1	1	1	1	5
Miami-South Florida, FL	5,355,903	10	34,278	21	1	1	1	1	0	4
Houston, TX	5,277,455	11	36,529	13	1	1	0	1	1	4
Atlanta, GA	5,121,741	12	33,251	31	1	1	1	1	0	4
Seattle, WA	3,766,678	13	40,081	6	1	1	0	1	0	3
Phoenix, AZ	3,713,291	14	31,133	44	1	1	1	1	0	4
Minneapolis-St. Paul, MN	3,434,066	15	39,796	8	1	1	1	1	0	4
Cleveland, OH	2,938,607	16	33,522	28	1	1	0	1	0	3
San Diego, CA	2,935,190	17	37,965	11	1	0	0	1	0	2
St. Louis, MO	2,829,371	18	34,461	19	1	0	1	1	0	3
Baltimore, MD	2,644,744	19	38,813	9	1	0	0	1	0	2

City	Population	Rank	Per Capita Income (in US-Dollar)	Rank	NFL	NBA	NHL	MLB	MLS	Total
Denver, CO	2,605,861	20	41,229	5	1	1	1	1	1	5
Tampa Bay, FL	2,586,417	21	31,677	43	1	0	1	1	0	3
Pittsburgh, PA	2,490,915	22	34,345	20	1	0	1	1	0	3
Sacramento, CA	2,157,974	23	33,567	27	0	1	0	0	0	1
Cincinnati, OH	2,099,045	24	34,221	22	1	0	0	1	0	2
Charlotte, NC	2,067,297	25	32,217	40	1	1	0	0	0	2
Portland, OR	2,062,109	26	33,875	26	0	1	0	0	0	1
Kansas City	1,994,720	27	34,207	23	1	0	0	1	1	3
Indianapolis, IN	1,934,621	28	34,186	24	1	1	0	0	0	2
Orlando, FL	1,923,655	29	29,256	51	0	1	0	0	0	1
Columbus, OH	1,917,450	30	33,109	32	0	0	1	0	1	2
San Antonio, TX	1,852,508	31	28,946	52	0	1	0	0	0	1
Milwaukee, WI	1,707,181	32	36,062	14	0	1	0	1	0	2
Las Vegas, NV	1,686,210	33	32,831	33	0	0	0	0	0	0
Virginia Beach-Norfolk, VA	1,641,671	34	31,811	42	0	0	0	0	0	0
Providence, RI	1,627,194	35	33,912	25	0	0	0	0	0	0
Salt Lake City, UT	1,559,957	36	29,775	48	0	1	0	0	1	2
Greensboro-Winston-Salem, NC	1,472,050	37	29,658	49	0	0	0	0	0	0
Nashville, TN	1,469,698	38	34,559	18	1	0	1	0	0	2
Raleigh-Durham, NC	1,466,593	39	33,292	29	0	0	1	0	0	1
Austin, TX	1,411,199	40	32,494	37	0	0	0	0	0	0
New Orleans, LA	1,362,086	41	30,693	45	1	1	0	0	0	2
Louisville, KY	1,332,300	42	32,543	35	0	0	0	0	0	0
Grand Rapids, MI	1,305,498	43	29,546	50	0	0	0	0	0	0
Hartford, CT	1,297,440	44	39,918	7	0	0	0	0	0	0

City	Population	Rank	Per Capita Income (in US-Dollar)	Rank	NFL	NBA	NHL	MLB	MLS	Total
Memphis, TN	1 248 492	45	32 741	34	0	1	0	0	0	1
Buffalo, NY	1,236,788	46	30,627	46	1	0	1	0	0	2
Jacksonville, FL	1,223,741	47	32,283	39	1	0	0	0	0	1
Oklahoma City, OK	1,210,109	48	30,033	47	0	0	0	0	0	0
Greenville, SC	1,172,838	49	27,207	53	0	0	0	0	0	0
Birmingham, AL	1,160,814	50	32,538	36	0	0	0	0	0	0
Richmond, VA	1,156,849	51	35,422	16	0	0	0	0	0	0
Albany, NY	1,140,770	52	32,298	38	0	0	0	0	0	0
Green Bay, WI	295,049	n. a.	31,925	41	1	0	0	0	0	1

Another strike against New Orleans is its business climate, as corporations play a major role in keeping a team financially competitive. It is one thing to provide highly profitable luxury seating; it is another to fill those seats. The city is home to just two Fortune 500 companies: Entergy, ranked 218th and Freeport McMoRan Copper and Gold, ranked 480th, and there is, therefore, not the market for loges and club seats that can be found in the other NBA and NFL cities with which New Orleans competes.² One writer somewhat whimsically stated the NFL financial equation in the following way:

“Instead of fans, the NFL seeks corporations ... While the NBA and Major League Baseball have guaranteed contracts for their players, the NFL with its exorbitant TV rights deals and corporate backing has practically given their owners guaranteed dollars ...”

“The way business is done now is the owner convinces his buddies who own the largest businesses in their respective cities to buy majority (sic) of the season tickets and luxury boxes. The result: a term exclusive to the NFL, the guaranteed sellout. Saints owner Tom Benson can’t do that in New Orleans because there are no major corporations other than Entergy to back him.”³

² Corbett (2006).

³ Terrebonne Parrish Courier (2005).

The competition to host a professional sports team is often as fierce as the competition among athletes on game day, and the lack of population base and both personal and corporate wealth places New Orleans at a considerable disadvantage in supporting and, therefore, retaining either the Saints or the Hornets. Prior to Hurricane Katrina, in fact, New Orleans appeared to be on the verge of losing their NFL franchise. Tom Benson, the owner of the Saints, had reportedly rejected the state's final offer to keep the Saints in New Orleans in late April of 2005. The state's offer included not only public financing of over 75 % of a proposed 174 million US-Dollars Superdome renovation, but also direct cash payments to the Saints totaling 64 million US-Dollars through 2008 and 9.5 million US-Dollars per year after the completion of the renovations to the Superdome in 2008.⁴ The state's offer to the Saints, including the annual cash subsidy, would have placed the team in the top half of the financial standings in the NFL.

The fact that Benson would reject such an offer, which included a direct cash subsidy to the team, speaks volumes about the financial realities of the NFL and the inordinate transfer of business risk from teams to their host cities. While the state struggled to meet its contractual cash payments to the team in the wake of reduced tax revenues following the terrorist attacks of September 11, 2001, the only significant financial risk facing Tom Benson was the 81 million US-Dollars he would have been required to pay (representing the subsidies that the Saints have received since 2001), if he had broken his Superdome contract, which he could have done following the 2006 season.⁵ That risk pales in comparison to the 1 billion US-Dollars written offer Benson claims to have received for the team in 2005, a 1,400 % increase over the 70 million US-Dollars price Benson paid for the Saints in 1985.⁶ The lucrative offer Benson received for the team reflects at least in part the money-making potential of NFL teams, which is explained in large part by the subsidies cities extend to attract a supply of teams that is limited by the NFL and its owners.

While recognizing New Orleans shortcomings as it relates to its ability to host professional sports, on the other side of the coin, the city caters to the tourist trade to an extent that distinguishes itself from almost every other American city. The infrastructure that New Orleans has created arguably

⁴ Martell (2005).

⁵ Konigsmark (2005).

⁶ Robinson (2005).

provides a comparative advantage in hosting events to include commercial sports over most cities in the United States. The city's performance in attracting outside events supports the idea that it has exercised its comparative advantage. Even though New Orleans is a relatively small city, it ranked fifth in the United States in the number of conventions hosted.⁷ Prior to the storm, New Orleans annually attracted more than ten million visitors who spent in excess of five billion US-Dollars per year according to the New Orleans Metropolitan and Tourism Bureau.

The information recorded in Table 2 in a general sense indicates the extent to which New Orleans is geared to tourism. The fraction of the New Orleans economy that was accounted for by "Accommodation and Food Service" (NAICS 72) in 2004 indicated that New Orleans had a significantly larger tourist component than did the United States overall and three other southern cities in the U.S. that hosted NBA and NFL teams. It is noteworthy that the New Orleans tourist sector as measured by employees and payroll in NAICS 72 is more than 25 % larger than that of Miami, Florida, which among the comparison group is generally regarded as the most tourist based.

Table 2: Aggregate Measures of the Fraction of the Economic Activity for Selected Cities and the United States Represented by the "Accommodation and Food Service Industry" (NAICS 72) for 2004⁸

Geographic Area/ Statistic	NAICS 72 Employees as a % of Total Area Employees	NAICS 72 Annual Payroll as a % of Total Area Payroll	NAICS 72 Establishments as a % of Total Area Establishments
<i>United States</i>	9.34	3.46	1.61
<i>New Orleans</i>	13.46	5.83	9.47
<i>Atlanta</i>	9.22	3.15	7.38
<i>Houston</i>	9.05	2.83	7.35
<i>Miami</i>	10.56	4.52	5.95

Commercial sport, of course, is one important aspect of the tourist/leisure industry, and it could play a role in the economic revitalization of New Orleans. Since opening in 1975, the Superdome has hosted numerous sporting events of

⁷ Tennessean News Services (2005).

⁸ Source: <http://censtats.census.gov/cgi-bin/msanaic/msasect.pl>.

national significance including the NFL's Super Bowl in 1978, 1981, 1986, 1990, 1997, and 2002, the National Intercollegiate Athletic Association Men's Basketball Final Four in 1982, 1987, 1993, and 2003. Furthermore, the Superdome annually hosts the Sugar Bowl, one of college football's top post-season matches and a game which has determined college football's national champion nine times since 1975.

Replacing the infrastructure for professional sports and mega-sports events can be justified if the benefits provided by the facilities exceed the costs incurred in the reconstruction. Both costs and benefits have to be measured over time since the facilities provided a stream of benefits as well as generating costs associated with operations and maintenance (O&M). Comprehensive economic analysis would include not only the explicit benefits but also the implicit benefits and costs, which are difficult not only to measure but in many cases to identify.

Data do exist for New Orleans for the number of establishments, annual payroll, and number of employees for a variety of entertainment related industries defined according to the North American Industrial Classification System (NAICS) and these data are recorded in Table 2.

All data point to the fact that the economic activity accounted for through the "Arts, Entertainment, and Recreation" industry (NAICS 71) for New Orleans is absolutely small, but large when compared to the United States overall. Census data, thus, supports the idea that New Orleans is a tourist-based economy that exhibits an arts-entertainment-recreation industry that is larger than that characterizing the United States as a whole.

The contribution of "Spectator Sports" (NAICS 7112), however, is less than 1 % by any of the measures identified in Table 3. Despite the high salaries paid professional athletes, the spectator sports industry typically accounts for less than 1 % of a city's payroll, and, by that measure, the industry is not economically vital to cities in the United States in general to include New Orleans.

Numerous studies of both professional sports franchises and stadiums as well as of mega-events, furthermore, lend support to the notion that sports have little impact on local economies. Analyses of the Super Bowl,⁹ NCAA Final Four,¹⁰ and mega-events in general,¹¹ for example, have all concluded that these big sporting events have no statistically significant impact on any number of

⁹ Baade/Matheson (2006) and Porter (1999).

¹⁰ Baade/Matheson (2004).

¹¹ Coates/Humphreys (2002) and Baade et al. (2008).

economic variables such as employment, per capita income, metropolitan area-wide gross domestic product, or taxable sales. Most recently, Coates and Depken indicated ambivalence about the economic contribution of sports mega-events.¹² Coates and Depken concluded: “The upshot is, therefore, that these mega-events are not necessarily the economic windfall that their proponents portray them to be.” Stadiums and professional franchises similarly show little in the way of economic benefits for host cities.¹³

Given the economically tenuous state of professional sports in New Orleans prior to Hurricane Katrina, it is difficult to imagine that a disaster of its magnitude would improve to prospects for the industry in the city. The next section of the paper summarizes the extent of the damage with a particular emphasis on the demographic changes that may be sufficiently long-lived to adversely influence the prospects for supporting professional sports in New Orleans in the long term.

Table 3: Aggregate Measures of the Fraction of New Orleans Economic Activity in Total Represented by Spectator Sports for 1997¹⁴

Ratio/NAICS Number	NAICS 71 Arts, Entertainment, and Recreation (U.S.) ¹⁵	NAICS 711 Performing Arts, Spectator Sports, and Related Industries	NAICS 7112 Spectator Sports
<i>Industry Employees/ New Orleans Total</i>	4.07 % (1.61 %)	1.16 %	0.62 %
<i>Annual Industry Payroll/ New Orleans Total</i>	3.48 % (1.19 %)	1.39 %	0.34 %
<i>Industry Establishments/ New Orleans Total</i>	1.74 % (1.57 %)	0.94 %	0.20 %

¹² Coates/Depken (2006).

¹³ Baade/Dye (1990), Coates/Humphreys (1999), and Baade et al. (2008).

¹⁴ Specific data for New Orleans for two-digit NAICS 71 data and above for 1998 and beyond from the County Business Patterns website is not available. Archived data for NAICS and SIC data were used to calculate the percentages in the table. These percentages correspond to the higher end of the ranges identified in <http://censtats.census.gov/cgi-bin/msanaic/msasect.pl>. If an average of the value ranges identified were used, it would reduce the percentages and strengthen the arguments offered in the paper's text.

¹⁵ Comparable Statistics for the United States are from the most recent County Business Patterns data for 2004. Source: <http://censtats.census.gov/cgi-bin/msanaic/msasect.pl>

Measuring Katrina's Devastation

Hurricane Katrina, which swept into New Orleans and the Gulf Coast on August 29, 2005, caused far and away the largest damages in real dollar terms of any hurricane in U.S. history, with uninsured losses topping 100 billion US-Dollars¹⁶ and insured losses estimated at 34.4 billion US-Dollars¹⁷. Its final death toll of over 1,400 also places it among the worst natural disasters ever suffered by the United States. New Orleans was particularly hard hit by the storm, as flood waters remained for weeks after Katrina while levies were repaired, and rebuilding the city is an epic undertaking unmatched in scope and expense in recent U.S. history.

The cost of reconstructing New Orleans itself has been placed at more than 100 billion US-Dollars.¹⁸ Approximately 80 % of New Orleans' 188,000 occupied housing units were severely damaged by the storm. Furthermore, more than half of the city's 100,000 owner-occupied homes were built before 1950, and their repair and replacement will require expensive modifications to meet modern building codes designed to prevent future hurricane damage.¹⁹

The damage to middle class neighborhoods has substantial implications for the redevelopment effort both as it relates to production and consumption. Without a middle class, New Orleans will not have the workers it needs to run the economy that existed prior to Katrina, and the spending necessary to restore the economy to pre-hurricane levels will be deficient. Katrina devastated the housing stock, schools, and other infrastructure vital to normal life for all socio-economic classes.

The extent of the damage to the social infrastructure must also be carefully assessed since the return of middle class workers and consumers is essential to the revitalization of the New Orleans economy. Even before Katrina, by nearly every measure of economic development, New Orleans lagged behind other large American cities. Labor force participation rates and employment to population ratios in New Orleans averaged 5 % to 10 % below national levels for most demographic groups.²⁰ Hurricane damaged areas in Louisiana had poverty rates above the national average (21.4 % vs. 12.4 %), and New Orleans resid-

¹⁶ Bloomberg News (2005).

¹⁷ Powell (2005).

¹⁸ Tennessean News Service (2005).

¹⁹ Ibid.

²⁰ Gabe et al. (2005).

ents were less likely (55 % vs. 66 %) to live in owner-occupied housing than residents of other large cities.²¹ Finally, the educational attainment of younger adults (age 18 to 34) for storm-damaged areas is generally below that for the rest of the nation. For example, 22.9 % of young adults in hurricane damaged areas had not completed a high school degree compared with 20.6 % nationwide, while only 22.5 % had completed a college degree compared with 29.3 % nationwide.²²

These figures have several implications for the likelihood that people displaced will return. First, Katrina hit the economically disadvantaged hardest. Statistics indicate that other places in the nation to which they have relocated will improve their opportunities for employment. Second, significant portions of the middle class were displaced in the storm-ravaged area; 47.4 % of those displaced had education equivalent to some college or above.²³ Third, 45 % of those displaced did not live in homes that they owned indicating that a significant portion of the people displaced by Hurricane Katrina have weak financial ties to the communities they abandoned. A significant permanent displacement of the population affected by the storm will undermine or may substantially alter the socio-demographic character of neighborhoods mostly adversely affected by the storm. It should also be noted that virtually entire neighborhoods and parishes were wiped out by the storm, and devastation of that magnitude may well negate any pull that community loyalty and ties may exert in bringing people back. It has been estimated, for example, that Orleans Parish and St. Bernard Parish lost 65.9 and 89.8 % of their populations over the period October 2005 to January 2006.²⁴ Even if people were inclined to return, the infrastructure necessary to rebuild and sustain people has been eliminated. Government programs, furthermore, have been unable to compensate for lost private infrastructure to this point.

It is also important to note that the Superdome itself, which served an ill-fated role as a center for 30,000 refugees who were unable to escape the city prior to the storm, suffered extensive damage due to Katrina as did other sports facilities throughout the city.

²¹ Gabe et al. (2005).

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Greater New Orleans Community Data Center (2005).

The Economy of New Orleans Post-Katrina and the Sports Industry

The New Orleans economy served the nation as a tourist center and transportation hub for water transport in particular as previously noted, and therefore, any economic redevelopment effort should focus on those industries, an opinion endorsed by members of an *ad hoc* committee of urban experts assembled under the auspices of the Urban Land Institute. The information in Table 4, to be specific, indicates that in July 2005, 32.9 % of the labor force in New Orleans was employed in the "Trade and Transportation" and "Leisure and Hospitality" sectors. The numbers recorded in Table 4 indicate several things worthy of note as it relates to characterizing the New Orleans economy pre- and post-Katrina. First, the transportation/trade and leisure/hospitality industries, the cornerstones of the New Orleans economy, are recovering, albeit slowly. The numbers employed in trade and leisure as of December 2006 remain down by 25.2 and 31.8 %, respectively, but are up from the July 2006 employment figures by modest amounts.

Second, the unemployment rate in New Orleans as of December 2006 is below that for the United States. Prior to Katrina, the unemployment rate in New Orleans was above the rate for the country. The smaller labor force in New Orleans following Katrina, of course, obscures developments with respect to the unemployment rate, but the workers who remained in or returned to New Orleans are able to find work.

Third, all relevant statistics in Table 4 point to a contraction of the leisure industry following Hurricane Katrina. There continues to be fewer people flying into New Orleans in comparison to pre-Katrina levels, and a smaller number of establishments to accommodate them. Nearly one year after Katrina, the number of retail food establishments was 44 % of the level prior to the storm, and the number of hotels open remains below the pre-Katrina level.

Fourth, the government sector has expanded relative to the private sector, and the federal government's presence, while absolutely and relatively small, is approximately one-third larger as measured in terms of the percentage-of-labor-force employed by the federal government in December 2006 than it was pre-Katrina.

Table 4: Comparing the Pre- and Post-Katrina Economies for the New Orleans MSA²⁵

Statistic/Date	July 2005	July 2006	December 2006
<i>MSA Population</i>	1,292,774	914,745 ²⁶	
<i>Unemployment Rate</i>	[Louisiana = 5.6 %] New Orleans = 5.3 % (United States = 4.9 %)	[Louisiana = 2.9 %] New Orleans = 4.2 % (United States = 4.8 %)	[Louisiana = 4.3 %] New Orleans = 4.4 % (United States = 4.5 %)
<i>Labor Force Size</i>	637,952	440,521 (Down 30.9 % from July 2005)	432,494 (Down 32.2 % from July 2005)
<i>Population Employed in the Transportation and Trade Sector</i>	123,200	89,700 (Down 27.2 % from July 2005)	92,100 (Down 25.2 % from July 2005)
<i>Population Employed in the Hospitality and Leisure Sector</i>	86,500	58,500 (Down 32.4 % from July 2005)	59,000 (Down 31.8 % from July 2005)
<i>Public Transportation: % of the System Operational</i>	100 %	17 %	17 %
<i>Number of Workers Employed by Government</i>	103,000 or 16.3 % of the labor force for government at all levels; 15,600 for the federal government or 2.0 %	90,500 or 20.7 % of the labor force for government at all levels; 13,700 for the federal government or 3.1 %	91,300 or 20.4 % of the labor force for government at all levels; 12,100 for the federal government or 2.7 %
<i>Number of Open Hotels</i>	142	116 (Down 18 % from July 2005)	127 (Down 11 % from Jul 2005)
<i>Open Retail Food Establishments</i>	100 %	44 %	Not Available
<i>Number of Passengers Arriving at the New Orleans Airport</i>	441,356	281,015 (Down 36 % from July 2005)	286,018 (Down 35 % from July 2005)

²⁵ Source: Greater New Orleans Community Data Center, *The Katrina Index*, February 15, 2007, www.gnocdc.org; accessed on March 3, 2007.

²⁶ Statistic from January 2006. Note the metropolitan population for New Orleans fell by 29.2 % from July 2005 to January 2006.

It cannot be predicted at this juncture if and when New Orleans will return to those population and economic-activity levels that existed prior to the storm. There is compelling scholarship by Davis and Weinstein to suggest that population and economic activity across cities and regions within a country are not random occurrences, but rather reflect "locational fundamentals," e.g., location on a coast or significant river (physical geography), and economies of scale emanating from "economic clustering".²⁷ The Davis and Weinstein study is based on 8,000 years of data on Japanese regions, and Japan's population is far more homogenous than that characterizing the United States. The population of New Orleans is particularly diverse.

Other scholarship supports the importance of locational fundamentals in explaining developments relating to population movements following catastrophic events. Evidence following the Chicago Fire of 1871, indicates that the City's recovery from that event depended on location fundamentals specific to neighborhoods.²⁸ More recently, economic recovery from the 1992 Rodney King riots in Los Angeles was notably slow as compared to Miami's experience following the devastation of Hurricane Andrew in the same year.²⁹ Taken together, these findings suggest that heterogeneity as it relates in part to ethnicity, shared values and culture, income and wealth, and education can retard redevelopment and efforts to resettle. Many New Orleans neighborhoods where redevelopment has been slow to occur exhibit marked variation in these characteristics and relatively low rates of home ownership as previously mentioned.

The extent of the devastation caused by Katrina coupled with the demographic character of New Orleans prior to the storm bears on the prospects that residents of the city will resettle. The likelihood that New Orleans will return to its pre-Katrina state, in turn, will affect the probability that professional sports teams will remain in the city. If the chances increase that pro-sport teams will eventually leave due to a lack of fan support that has implications for the efficacy of substantial public investments to replace or repair the professional sports infrastructure.

Paradoxically, the extent of the devastation and the significant pressure exerted on the public sector to demonstrate its resolve and ability to help the city recover enhances the prospects that those edifices most representative of

²⁷ Davis/Weinstein (2002).

²⁸ Macaulay (2005).

²⁹ Baade/Matheson (2004), and Baade et al. (2007).

the city to the outside world will be restored. Delaney and Eckstein identified the strength of “local growth coalitions” as vital to understanding public choices regarding the construction of sports infrastructure.³⁰ The public choice theory detailed by Delaney and Eckstein helps explain decision making in New Orleans with regard to the rapid reconstruction of the Superdome, and the successful floating of the 294 million US-Dollars bond issue that financed the repair. Not only was there a strong local growth coalition following Katrina, but that local effort was bolstered by a strong national sentiment for helping New Orleans get back on its feet. Ironically, the ineptitude that government displayed arguably at all levels immediately following the storm increased the pressure on government to correct the negative perceptions about its performance. Louisiana Governor Kathleen Babineaux Blanco in announcing the bond sale remarked that, “Rebuilding and reopening the Superdome were critical steps in Louisiana’s recovery from hurricanes Katrina and Rita and this bond sale made them possible”.³¹ The Superdome as a symbol of the city’s ability to survive and its struggle to recover achieved particular significance as Katrina’s impact played out.

The demand for the Saints, the primary tenant of the Superdome, has been given a boost by the increase in the political demand for the Superdome. The political resistance for public subsidies to keep the Saints from marching elsewhere has eased, and the successful sale of the bonds to repair and renovate the Superdome corroborates that assertion. The NFL, furthermore, has to temper Tom Benson’s desire to move the franchise to keep the League’s image from being tarnished further by widely criticized franchise moves from Los Angeles to St. Louis and Oakland and from Cleveland to Baltimore. The “good-cop” role played by the NFL in keeping the Saints in New Orleans may well facilitate financial transfers to Tom Benson from a grateful city. All in all, in a peculiar way, financial transfers to Tom Benson have been made easier as a consequence of the storm.

Once again the efficacy of those transfers depends on the prospects for redevelopment in New Orleans and that depends on the city’s ability to restore its place as a leading transportation and leisure center. Much of the tourism industry in New Orleans is “high-ground” based in the French Quarter, the Cen-

³⁰ Delaney/Eckstein (2003).

³¹ New Orleans City Business (2006).

tral Business District (CBD), and the Garden District. The Urban Land Institute committee, which met on November 18, 2005 opined:

“New Orleans should concentrate its rebuilding efforts on the sections of the city that occupy the high ground, while securing lower-lying areas for potential long-term rebirth ... it’s not practical to redevelop every acre of New Orleans in the short term, considering that 300,000 residents and 160,000 jobs have been lost. It’s also not socially equitable to allow residents back into neighborhoods that do not have adequate levee protection and may be toxic ...”.³²

The report of the Bring Back New Orleans Commission recommended that all of New Orleans not necessarily be rebuilt. If that recommendation is followed, the post-Katrina New Orleans will be smaller than it was before the storm, and that has implications for the ability (or willingness) of sports to serve as a catalyst for economic redevelopment. Even if the metropolitan area shrinks by as few as 250,000 residents, still suggesting that over 80 % of the population would return to the area, New Orleans would become the second smallest “major-league” city in the country behind only Green Bay, Wisconsin, and would be smaller than such distinctly “non-major league” cities such as Albany, Richmond, Birmingham, and Grand Rapids, Michigan.

Tourists will not likely return to a city that cannot provide essential services, and in the absence of tourists, the New Orleans economy will struggle at least for a time. One part of the blueprint for restoration of the New Orleans economy will require restoration of housing and essential services for its middle class who provide the labor and entrepreneurial talent for the tourism industry, followed by a revitalization of those businesses that cater to tourists. The extent to which professional sports and mega-events contribute to the tourist trade must be assessed in determining the fraction of scarce capital resources that should be devoted to the restoration of the infrastructure necessary to accommodate professional sports and mega-sports events.

Following Katrina, plans for completely replacing the Superdome were scuttled, but as previously mentioned bonds were sold to renovate the Superdome. These funds were used to not only repair the Superdome but more than 50 million US-Dollars was spent to update the facility with new audio and visual equipment, more luxury seating, concession stands and wider con-

³² Carr (2005).

courses so that it would be competitive with the newer structures that exist in the NFL. While the NFL as a league pledged 20 million US-Dollars towards these repairs, Saints owner Tom Benson, the primary tenant of the facility, paid nothing towards its reconstruction. Louisiana had only a 500 million US-Dollars insurance policy on state buildings along with 100 million US-Dollars in flood insurance, and the Superdome was just one of the many public buildings including schools damaged by the storm, so some have questioned the priority placed on this facility.³³

Given the very small percentage of economic activity in New Orleans accounted for by the sports industry, it may not be prudent to devote a disproportionate share of scarce redevelopment funds to that sector. An even stronger argument can be made against refurbishing the Superdome to accommodate the financial needs of the NFL Saints since their owner has consistently sought economic concessions from a city and state that were financially stressed even prior to Katrina.

The economic incentive for the Saints owner to keep the team in New Orleans has been compromised by Katrina if the New Orleans economy cannot recover. Lacking the financial wherewithal to support professional sports following Katrina, it is not reasonable to expect that the team will make the financial sacrifices that are necessary as New Orleans attempts to rebuild. Furthermore, unlike the efforts made by large oil companies and small business alike to repair the capital intensive oil refineries as well as small restaurants and shops in and around the city, there exists little motivation for the Saints to recoup their small investment in infrastructure. This points to a larger problem with the financial structure of the professional sports industry throughout the United States: the existence of substantial subsidies for infrastructure undermines the team commitment to their host cities, and absent any meaningful risk to their own capital, what incentive do teams have to stay in a city that experiences a catastrophe on the scale of Hurricane Katrina if a portion of the team's investment in infrastructure is recoverable? There is little question that in the vast majority of cases, the financial risk accompanying hosting professional sports in the United States is disproportionately borne by the host community. Katrina provides striking testimony to the reality of how subsidies for sports infrastructure have contributed to that financial vulnerability.

³³ Corbett (2006).

While much of New Orleans' Lower 9th Ward remains a tangle of rubble and destroyed houses more than one year after Katrina, the Superdome reopened for the 2006 NFL season. The restoration of the Superdome and the return of the Saints has symbolic significance, but it does not necessarily serve to indicate that New Orleans is on the road to recovery. Those residents who have returned to the city have embraced the team by purchasing a record number of season tickets for the 2006 season. The fans' response, however, failed to impress the Saints owner who noted that, "You haven't seen the total commitment yet. No National Football League team can live on tickets alone ... The next big step is that the business community needs to step up."³⁴ Limited by the small number of large corporations in the city and the redevelopment priorities faced by the city's small businesses, 40 % of the Superdome's luxury suites remained unsold as of May 2006. As luxury suites are not part of the league's revenue sharing deal, they provide significant profits to a team's owner. The fact that Tom Benson was unsatisfied with the millions spent on stadium repairs and improvements entirely paid for by others and with record season ticket purchases by local residents bodes ill for the Saints' long-term future in New Orleans. The fact that the Saints played for the National Football Conference title in January of 2007 should create excitement about the team for the near future, but the team will have to sustain success to maintain the extraordinary level of fan interest necessary in very small markets. Relatively high revenues are the key to keeping teams, and as Tom Benson noted that requires more than ticket sales.

While the Hornets' future has received somewhat less press, in part because the team is relatively new to the city, that team's long-term future in the city appears equally shaky. The team has been officially renamed the Oklahoma City/New Orleans Hornets, and they will play only six of 41 home games in New Orleans during the 2006/07 season.

Consumer spending on major league professional sports by local residents probably also serves to slow down the recovery of the local economy. The money spent on attending a sports event by residents of the home-team community necessarily precludes them from spending that money on other locally owned and operated entertainment. Furthermore, local expenditures on professional sports may actually reduce total spending in the economy as opposed to simply reallocating money among competing ends. Professional sports,

³⁴ Ibid.

which use national resource markets as opposed to locally owned and operated resources for alternative entertainment or recreational activities, may foster a net outflow of money. Most of the money spent on a night at a professional sports event goes to the athletes and owners of the team who may not live in the community in which they play. Siegfried and Zimbalist note that while 93 % of average employees live in the area where they work, only 29 % of NBA players do the same (and the figures are likely to be similar in the NFL and other major leagues).³⁵ Given the generally poor condition of the city following Katrina, it is even less likely that millionaire athletes, and those with the financial wherewithal to live elsewhere, will choose to reside in the Big Easy, and certainly owner Tom Benson, who has business interests in San Antonio, has shown little interest in spending money in the city.

Furthermore, the devastation of the middle and lower classes in New Orleans has eliminated not just the customers, but also the labor upon which professional sports relies. Each large event at the Superdome requires approximately 2,500 part-time workers. Unfortunately, the lack of housing in New Orleans means that no such pool of potential part-time workers is readily available in the city. Indeed, a good fraction of the workers at the facility will very likely have to come from outside the city. The leakage of money from New Orleans through athletes repatriating their incomes to their primary residences would further be enhanced by ordinary workers doing the same thing in some appreciable amount because of a lack of housing in many New Orleans neighborhoods. Post-Katrina, it is even less likely that income generated through commercial sports activities would remain in the city.

This is not to say that there are not any investments in sports infrastructure that can promote redevelopment. Tulane University, for example, engaged in a significant reconstruction program for its athletic complexes as part of its 250 million US-Dollars campus-wide rehabilitation effort following the hurricane.³⁶ Tulane, unlike the Saints, has a huge financial commitment in its campus, and it is motivated to recoup its past investment. Division 1 intercollegiate sports serve as a recruitment tool for both athletes and prospective students as the school attempts to rebuild its student body.

³⁵ Siegfried/Zimbalist (2002).

³⁶ Henderson (2006).

Conclusions and Policy Implications

Hurricane Katrina induced a massive outflow of residents and businesses from the city of New Orleans. The city's two major professional sports teams, the NFL Saints and NBA Hornets are included among the businesses that had to leave due to the extensive damage to their infrastructure. The capital costs and other financial commitments necessary to encourage the return of the Saints and the Hornets for the long term are substantial. The images of the NFL and NBA will be damaged if the Saints and Hornets do not at least make cameo appearances, but in the longer term, the teams and their leagues will demand greater revenue streams than can be generated in their current facilities even if New Orleans recovers to pre-Katrina levels. The fact that New Orleans and the State of Louisiana were directly subsidizing the teams indicates that pre-Katrina the teams were not generating revenues in their venues that allowed them to be financially competitive in their leagues. This paper has concluded that it may be financially ill-advised in the post-Katrina world to direct substantial funds at refurbishing and upgrading the Superdome and New Orleans arena or to continue to directly subsidize the franchises specifically to make the teams financially competitive.

Capital expenditures on the Superdome supplant capital expenditures on housing, schooling, and other middle class amenities that will bring the middle class back, and the reconstruction of the Superdome in the short run should have been undertaken only after spending on housing and other infrastructure repairs. Furthermore, restoration efforts for the Superdome and New Orleans Arena should not necessarily be directed towards amenities that provide the highest revenues for sports franchises, but instead providing a multipurpose facility for the general tourist trade. Providing physical accommodation for professional sports teams does not advance the economic interests of New Orleans in the short term. Doing so would exacerbate the economic problems that currently exist.

One odd consequence of Katrina is that it may well have made it virtually impossible for the Saints to leave New Orleans in the short term, while at the same time requiring substantial public investment to provide accommodations for the team for what may be a short-lived stay. The opportunity costs for the funds necessary to rebuild the sports infrastructure have never been higher, but the political demand for a demonstrable recovery from Katrina and Rita to include the highly symbolic reconstruction of sports facilities has sharply

shifted the demand for their restoration to the right. The fact that a year after the storm, a bond issue for 294 million US-Dollars to refurbish the Superdome was sold with relatively little resistance provides striking testimony to this assertion. Tom Benson and the Saints have benefited from financial transfers from the City of New Orleans and the NFL. These transfers very likely would have been strongly contested and may not have occurred at all in the absence of the storm.

Cities in general should be mindful of the fact that subsidies for professional sports teams eliminate the financial incentives teams would have to remain in the community following a natural or man-made disaster. Businesses that have risked their own capital and built infrastructure have a financial stake in their host community, but the Saints and Hornets, as well as most professional sports teams in the United States, have few such ties to their local communities. Paradoxically, cities have contributed in a very substantial way to the incentive for teams to abandon a city in the face of a disaster on the scale of Katrina. The owner of the New Orleans Saints was making his way out of New Orleans before Katrina, and the storm probably has increased his perception of risk and diminished his long-term financial prospects in New Orleans to a point that it is not in his financial interest to stay there.

New Orleans will be rebuilt at the grassroots home by home and business by business. Locational fundamentals may well lead to the restoration of New Orleans long term. The rate at which the city is resettled and restored will bear on the ability of the NFL Saints and NBA Hornets to generate revenues that will encourage them to remain in the community. The Saints and the Hornets have invested little in infrastructure, and are motivated in large part by the size of future revenue streams in New Orleans relative to other cities that would like to host them. The city of New Orleans, on the other hand, has invested substantially in infrastructure for the teams, and, as a first step found it necessary to invest further in that infrastructure necessary to encourage the teams to stay. That stay will be short-lived in the absence of the return of the middle class so necessary to support the team and give the city any chance to recoup its infrastructure investment. To achieve this end, the order of capital expenditures in New Orleans should be levees, housing, middle class amenities, infrastructure for nonresident businesses, and lastly those industries that cater to the entertainment needs of the middle class.

The role of sports in the economic recovery of the city is dubious aside from serving as a symbol that the city remains vital. The repair of the Super-

dome and the New Orleans Arena is an expensive tease in that regard. The investment in infrastructure does little to provide what is needed for the community to recover from the storm. Sports and the hosting of mega-events may actually undermine longer term recovery through deflecting capital spending from where it is needed most and crowding out those workers and residents who are involved in the essential rebuilding process. Sports may provide a pleasant recreational amenity to returning residents, but at this juncture hedonic value and the economic interests of the sport elites should, out of financial and developmental necessity, take a seat on the bench in the interest of the greater good.

References

Baade, R. A., Dye, R. F. (1990): The Impact of Stadiums and Professional Sports on Metropolitan Area Development, Growth and Change, Vol. 21, No. 2, pp. 1–14.

Baade, R. A., Baumann, R. W., Matheson, V. A. (2007): Selling the Game: Measuring the Economic Impact of Professional Sports through Taxable Sales, Southern Economic Journal, Vol. 74, No. 2, pp. 794–810.

Baade, R. A., Baumann, R. W., Matheson, V. A. (2007): Estimating the Economic Impact of Natural and Social Disasters with an Application to Hurricane Katrina, Urban Studies, Vol. 44, No. 11, pp. 2061–2076.

Baade, R. A., Matheson, V. A. (2004): Race and Riots: A Note on the Economic Impact of the Rodney King Riots, Urban Studies, Vol. 41, No. 13, pp. 2691–2696.

Baade, R. A., Matheson, V. A. (2004): An Economic Slam Dunk or March Madness? – Assessing the Economic Impact of the NCAA Basketball Tournament, in: J. Fizel, R. D. Fort (eds.): Economics of College Sports, Praeger Publishers, Westport, pp. 111–133.

Baade, R. A., Matheson, V. A. (2006): Padding Required: Assessing the Economic Impact of the Super Bowl, European Sports Management Quarterly, Vol. 6, No. 4, pp. 353–374.

Bloomberg News (2005): Katrina cost: \$100 billion, in: Chicago Tribune, October 1, 2005.

Carr, M. (2005): Rebuilding Should Begin on High Ground, Group Says, in: The Times-Picayune, November 19, 2005.

Corbett, J. (2006): Saints' March Back to New Orleans Still Tempered by Katrina's Harsh Realities, in: USA Today, July 2, 2006.

County Business Patterns (2003): NAICS, <http://censtats.census.gov/cgi-bin/cbpnaic/cbpdeti.pl>, accessed January 31, 2006.

Coates, D., Humphreys, B. R. (1999): The Growth Effects of Sports Franchises, Stadia and Arenas, Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 14, No. 4, pp. 601–624.

Coates, D., Humphreys, B. R. (2002): The Economic Impact of Post-Season Play in Professional Sports, Journal of Sports Economics, Vol. 3, No. 3, pp. 291–299.

Coates, D., Depken, C. (2006): Mega-Events: Is the Texas-Baylor game to Waco what the Super Bowl is to Houston?, International Association of Sports Economists Working Paper Series, No. 06-06.

Davis, D., Weinstein, D. (2002): Bones, Bombs, and Break Points: The Geography of Economic Activity, American Economic Review, Vol. 92, No. 5, pp. 1269–1289.

Delaney, K., Eckstein, R. (2003): Public Dollars, Private Stadiums, Rutgers University Press, New Brunswick.

Gabe, T., Falk, G., McCarty, M., Mason, V. (2005): Hurricane Katrina: Social-Demographic Characteristics of Impacted Areas, CRS Report for Congress, November 4, 2005.

Greater New Orleans Community Data Center (2005): Post-Disaster Population Estimates, Post-Katrina Estimates and Impact Data, URL: <http://www.gnocdc.org>.

Greater New Orleans Community Data Center, (2007): Post-Disaster Population Estimates, Post-Katrina Estimates and Impact Data, URL: <http://www.gnocdc.org>.

Henderson, J. (2006): A Year After Katrina: Tulane, in: *Denver Post*, August 26, 2006.

Konigsmark, A. (2005): Superdome Major Part of New Orleans Comeback, in: *USA Today*, December 29, 2005.

Martel, B. (2005): Coulon: Saints Rejected the State's "Final and Best Offer", in: *USA Today*, URL: http://www.usatoday.com/sports/football/nfl/saints/2005-04-29-stadium-issues_x.htm?POE=SPOISVA.

New Orleans City Staff Report (2006): New Orleans City Business, November 14, New Orleans.

Porter, P. (1999): Mega-Sports Events as Municipal Investments: A Critique of Impact Analysis, in: J. Fizel, E. Gustafson, L. Hadley (eds.): *Sports Economics: Current Research*, Praeger Publishers, Westport, pp. 61–74.

Powell, E. (2005): Survey Foresees \$34.4 B in Katrina Claims, in: *Associated Press*, October 4, 2005.

Robinson, C. (2005): Saints on the March?, in: *Yahoo! Sports*, URL: <http://sports.yahoo.com/nfl/news?slug=crownso52405&prov=yhoo&type=lgn>, May 24, 2005.

Siegfried, J., Zimbalist, A. (2002): Note on the Local Economic Impact of Sports Expenditures, *Journal of Sports Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 361–366.

Tennessean News Services, (2005): Rebuilding of New Orleans Incredibly Big, Far From Easy: Massive Job Will Take Billions of Dollars and Tons of National Resolve, in: *Nashville Tennessean*, September 5, 2005.

Terrebonne Parish Courier, (2005): Accessed May 16, 2005, <http://www.houma-today.com/apps/pbcs.dll/articleAID=/20050515/SPORTS/505150331/1034/SPORTSo2>.

Die Vergabe der Olympischen Spiele durch das IOC – eine institutionenökonomische Analyse

Frank Daumann und Hannes Hofmeister

Problemstellung und Vorgehensweise

Das Internationale Olympische Komitee (IOC), eine Institution mit weitreichenden und exklusiven Entscheidungsbefugnissen für den gesamten Bereich der Olympischen Spiele, ist insbesondere durch die Vergabe der Olympischen Winterspiele des Jahres 2002 an Salt Lake City in die öffentliche Kritik geraten. Dabei reichen die geäußerten Vorwürfe gegenüber den Komiteemitgliedern von selbstherrlicher Amtsführung und Amtsmissbrauch über Korruption bis hin zur Beteiligung an mafiösen Strukturen.¹ Auch im Vorfeld der Olympischen Spiele von Athen wurden Korruptionsvorwürfe laut und führten zur Suspendierung eines Mitglieds durch das Exekutivkomitee des IOC.²

Auffällig dabei ist, dass vornehmlich Kritik an Personen geäußert wird, die Entscheidungsstrukturen innerhalb des IOC hingegen allenfalls zurückhaltend als Ursache für die negativ bewerteten Entwicklungen wahrgenommen werden. In der vorliegenden Abhandlung soll daher der institutionelle Rahmen des IOC, der durch die Setzung entsprechender Anreize als handlungsleitend für die IOC-Mitglieder anzusehen ist, in den Mittelpunkt der Betrachtungen rücken. Die vorliegende Abhandlung soll dabei die folgenden Fragen beantworten:

- Welche Aussagen lassen sich durch eine institutionenökonomische Analyse der Entscheidungsstrukturen des IOC für das Verhalten der IOC-Mitglieder und damit für das Handeln des IOC als Korporation im Zusammenhang mit der Vergabe der Olympischen Spiele gewinnen?

¹ Vgl. zum Beispiel Simson/Jennings (1992), Kistner/Weinreich (2000), Ullrich (1999) und Rittberger/Boekle (1996).

² Vgl. Waldbrohl (2004 b, S. 26) und o. V. (2004, S. 28).

- Wie kann das institutionelle Arrangement des IOC verändert werden, um zu einer sachgerechteren Vergabeentscheidung zu kommen?

Eine derartige institutionenökonomische Untersuchung muss sich jedoch dem folgenden Problem stellen: Ein hoher Aussagegehalt einer Theorie liegt dann vor, wenn sich empirisch belastbare Aussagen in der Weise gewinnen lassen, dass ein Vergleich von Untersuchungsobjekten, die in wesentlichen Elementen ihres institutionellen Gefüges Übereinstimmungen aufweisen, auch Ähnlichkeiten in den Verhaltensweisen der als Entscheidungsträger tätigen Akteure liefert. Aufgrund der Einzigartigkeit des IOC kann dieser Anspruch nicht gänzlich eingelöst werden: Ein zur Gewinnung empirisch belastbarer Aussagen notwendiger Vergleich des Entscheidungsverhaltens der IOC-Mitglieder mit dem von Akteuren mit einem ähnlichen Entscheidungsumfeld wird angesichts der Singularität der Organisation (Supranationalität verbunden mit außerordentlicher Begehrtheit der angebotenen Dienstleistung) nahezu unmöglich gemacht.³ Eine Analyse des Entscheidungsverhaltens des IOC hat sich demzufolge damit zu bescheiden, einzelne Entscheidungen dieses Gremiums daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie den theoretisch abgeleiteten Prognosen entsprechen. Ähnliche Vorgehensweisen finden sich auch im Schrifttum bei Erkenntnisobjekten, die durch das gleiche Problem gekennzeichnet sind.⁴ Damit wird aber keine inter-institutionelle, sondern eine intra-institutionelle Untersuchung vorgenommen, das heißt, es findet kein Vergleich zwischen ähnlichen institutionellen Arrangements statt; vielmehr werden einzelne Entscheidungen ein und derselben Institution untersucht. Dies führt dazu, dass in Ermangelung einer hinreichend großen Datenmenge nur einzelne empirische Befunde dargestellt und interpretiert werden können. Dieses kasuistische, das heißt, auf Einzelfälle bezogene Vorgehen wird naturgemäß die gewonnenen Erkenntnisse erheblich relativieren, weil bestimmte, IOC-spezifische Determinanten des Handlungsumfelds der Akteure, die ihr Verhalten systematisch beeinflussen, nicht durch den Vergleich mit ähnlichen institutionellen Arrangements aufgedeckt werden können. Einem solchen Vorgehen mag der Vorwurf, im Wesentlichen nur

³ Eine ähnliche Konstellation findet sich allenfalls bei der FIFA und der von ihr administrierten Fußballweltmeisterschaft.

⁴ So sieht sich beispielsweise Vaubel mit diesem Problem im Rahmen seiner Untersuchung zu den Ursachen und Auswirkungen der wirtschaftspolitischen Zentralisierung in der Europäischen Gemeinschaft, einem ebenfalls typologisch weitgehend einzigartigen institutionellen Arrangement, konfrontiert. Vgl. Vaubel (1992, S. 30–39). Im Unterschied zum IOC handelt es sich bei den europäischen Institutionen jedoch nicht um ein klar abgrenzbares Entscheidungsgremium, sondern um weit verzweigte und abgestufte Hierarchieebenen.

Ad-hoc-Erklärungen abzuleiten, das heißt letztlich kaum fundierte Plausibilitätsüberlegungen anzustellen, entgegengehalten werden. Wird jedoch an dem Ziel festgehalten, Institutionen wie das IOC mit Hilfe der Institutionenökonomie zu untersuchen, erscheint kein anderer Weg gangbar.

Um die beiden genannten Fragen zu beantworten, wird die folgende Vorgehensweise gewählt: Zunächst werden der institutionelle Rahmen und die Personengruppen im Umfeld des IOC vorgestellt. Aus diesem institutionellen Rahmen werden hernach typische Handlungsmuster der beteiligten Akteure deduktiv abgeleitet und anschließend einer Überprüfung unterzogen, indem sie mit beobachteten Verhaltensweisen von Akteuren des IOC verglichen werden. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht dabei eine der Kernaufgaben des IOC, die auch als maßgeblich für die Qualität des Produkts *Olympische Spiele* angesehen werden kann: Das System der Vergabe Olympischer Spiele und die damit im Zusammenhang stehende Korruptionsproblematik. Vor dem Hintergrund der dabei aufzuzeigenden Fehlentwicklungen wird anschließend ein Reformentwurf skizziert, der ein sachgerechtes Entscheidungsverhalten der IOC-Mitglieder initiiert.

Das IOC als Institution im Weltsport

Die Gründung des IOC erfolgte am 23.6.1894 in Paris durch Vertreter des internationalen Athletentums unter der Federführung von Baron Pierre de Coubertin.⁵ Dessen erklärtes Ziel war es, die Olympischen Spiele wieder einzuführen, bei denen die besten Sportler der Welt zu fairen Wettkämpfen vereint werden sollten.⁶ Das international besetzte Komitee sollte dafür die allgemeinen Richtlinien festlegen und gleichsam das Patronat über die Spiele ausüben.

Rechtliche Grundlage der Arbeit des IOC sowie der ebenfalls ins Leben gerufenen *Olympischen Bewegung* bildet die Olympische Charta. Sie umfasst sechs Grundsatzartikel und 61 sogenannte *Regeln* samt der dazugehörigen Zusatzbestimmungen und enthält Regelungen zu den Bereichen Olympische Bewegung, IOC, Internationale Sportfachverbände, NOKs und Olympische Spiele.

⁵ Vgl. Frenzen (1988, S. 9–10, 13).

⁶ Vgl. Grundsatzartikel 3 Olympische Charta. Soweit im Folgenden nicht anders vermerkt, beziehen sich Angaben zu Grundsatzartikeln, Regeln und Zusatzbestimmungen auf die Olympische Charta.

Selbstverständnis des IOC

Die Olympische Charta beinhaltet nicht nur die normative Rechtfertigung für die Arbeit des IOC, sondern bezeichnet dieses Gremium auch als „höchste Autorität der Olympischen Bewegung“ (Regel 1 § 1) und stellt damit die Grundlage für dessen faktische Machtposition dar. Da es sich bei den Gründern der Olympischen Bewegung, den Verfassern der Olympischen Charta und den Gründungsmitgliedern des IOC um den gleichen Personenkreis handelte, beauftragte dieser letztlich sich selbst mit der Beherrschung und Verwirklichung der Ziele der Bewegung und der Einhaltung ihrer Prinzipien.⁷

Das Selbstverständnis des IOC wird aus der Olympischen Charta deutlich und lässt sich in drei fundamentalen Aussagen zusammenfassen:

- Das IOC führt die Olympische Bewegung an (Grundsatzartikel 3 und Regel 15 § 3) und hat in diesem Zusammenhang einen Ausschließkeitsanspruch in der Weise, dass die Voraussetzung für die Zugehörigkeit zur Olympischen Bewegung die Anerkennung durch das IOC ist (Grundsatzartikel 6 und Regel 3 § 1).
- Das IOC besitzt exklusive Eigentumsrechte an den Olympischen Spielen (Regel 7 § 1), die den Kulminationspunkt aller Aktivitäten der Olympischen Bewegung darstellen (Grundsatzartikel 3), und kann daher als „Herr über die Spiele“ angesehen werden.⁸
- Da die Olympische Bewegung ein weltweites und dauerhaftes Engagement darstellt (Grundsatzartikel 3), begreift sich das IOC als „höchste Weltautorität im Sport“,⁹ das heißt, es beansprucht auch Geltung über den Olympischen Sport hinaus.¹⁰

Rechtlicher Status des IOC

Rein formal stellt das IOC, das seinen Sitz in Lausanne hat, eine juristische Person in Gestalt eines nach Schweizer Zivilrecht verfassten Vereins dar, dessen Non-Profit-Charakter in der Olympischen Charta festgeschrieben ist (Regel 15 § 1).¹¹ Der rechtliche Status des IOC und seine tatsächliche Funktion differieren jedoch erheblich. Angesichts des für sich reklamierten internationalen Zustän-

⁷ Vgl. Baare-Schmidt (1983, S. 17, 42).

⁸ Vgl. ebd. (S. 18).

⁹ Vgl. Daume (1974, S. 6) und o. V. (1983, S. 21).

¹⁰ Vgl. Baare-Schmidt (1983, S. 15).

¹¹ Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 168), Vedder (1984, S. 245–246) und Baare-Schmidt (1983, S. 56–57).

digkeits- und Aufgabenbereichs ist die Tätigkeit des IOC nicht auf den Geltungsbereich des Schweizer Rechts beschränkt, vielmehr agiert es auch auf der zwischenstaatlichen Ebene. Aufgrund des sich selbst zugesprochenen Mandats, die weltweite Olympische Bewegung anzuführen, besitzt das IOC laut Olympischer Charta und auch faktisch den Status einer internationalen Nicht-Regierungsorganisation (Regel 15 § 1).¹² Angesichts dieser „funktionellen Internationalität“¹³ genießt das IOC in der Schweiz zwar gewisse Sonderrechte, wie zum Beispiel einen den internationalen zwischenstaatlichen Organisationen mit Sitz in der Schweiz gleichkommenden quasi-extraterritorialen Status für sein Hauptquartier in Lausanne.¹⁴ Rechtlich abgesichert ist die internationale Tätigkeit des IOC jedoch nur im Rahmen des internationalen Privatrechts;¹⁵ das IOC ist keine internationale Rechtspersonlichkeit und genießt keinen völkerrechtlichen Status.¹⁶ Dies erscheint um so bemerkenswerter, als sich das IOC in gewisser Hinsicht sogar Rechte einer über den Staaten stehenden Organisation zumisst, wenn es zum Beispiel von einem Ausrichter der Olympischen Spiele verlangt, nationales Recht den Bestimmungen der Olympischen Charta unterzuordnen.¹⁷ Diese supranationalen Kompetenzen wurden dem IOC von sich selbst zugewiesen und gehen nicht auf ein Mandat der internationalen Staatengemeinschaft zurück; sie entbehren damit auch jeglicher sanktionsbewehrter Durchsetzungsmechanismen. Wenn sich die Staaten dennoch, zum Beispiel aufgrund des hohen Prestiges einer Ausrichtung der Olympischen Spiele, den Statuten des IOC freiwillig unterwerfen, ermöglichen sie dem IOC damit, supranational in einem quasi rechtsfreien Raum zu agieren und sich nur Instanzen zu unterwerfen, die es selbst ausgewählt hat.¹⁸

Die Olympische Charta weist dem IOC für die gesamte Olympische Bewegung ausschließliche legislative, exekutive und auch judikative Kompetenzen zu (Grundsatzartikel 3, Regel 1 §§ 1 und 2). Damit wird die Existenz einer sanktionsbewehrten und dem IOC gegenüber weisungsbefugten Instanz sowohl außerhalb wie auch innerhalb der Olympischen Bewegung ausgeschlossen.¹⁹

¹² Vgl. Holderbach (1998, S. 48), Gebauer (1996, S. 281) und Preuß (1999, S. 314).

¹³ Vgl. Baare-Schmidt (1983, S. 58).

¹⁴ Vgl. Hill (1992, S. 70) und Rittberger/Boekle (1996, S. 168).

¹⁵ Vgl. Vedder (1984, S. 245).

¹⁶ Vgl. ebd. (S. 246), Rich (1982, S. 30 ff.) und Doebling (1981, S. 321).

¹⁷ Vgl. Regel 34 § 3, Regel 53 § 3 und Regel 55 § 1 sowie Daume (1974, S. 6).

¹⁸ Vgl. Kistner/Weinreich (2000, S. 28).

¹⁹ Vgl. Doebling (1981, S. 322).

Zur Rolle der Internationalen Fachverbände (IFs) und Nationalen Olympischen Komitees (NOKs) in der Olympischen Bewegung

Die Olympische Bewegung als Institutionalisierung des olympischen Gedankenguts weist sich selbst den Auftrag zu, die Ideen des Olympismus weltweit zu verbreiten (Grundsatzartikel 2 und Regel 1 § 1). In diesem Zusammenhang wird das IOC ermächtigt, weitere Organisationen als zur Olympischen Bewegung zugehörig anzuerkennen, wobei der Führungsanspruch des IOC jedoch gewahrt bleiben muss. Weitere Hauptelemente der Olympischen Bewegung neben dem IOC sind die Internationalen Fachverbände (IFs) sowie die Nationalen Olympischen Komitees (NOKs).

Als Internationale Fachverbände (IFs) werden dabei die Zusammenschlüsse nationaler sportartspezifischer Verbände auf zwischenstaatlicher Ebene bezeichnet.²⁰ Ihre Aufgaben bestehen im Wesentlichen in der Festlegung der jeweiligen sportdisziplinären Regelwerke und der Qualifikationsnormen (*Olympianormen*) für die Teilnahme an Olympischen Spielen einschließlich der Durchführung weltweiter Qualifikationsturniere (Regel 27 § 1). Nach den olympischen Statuten sind diejenigen IFs Bestandteile der Olympischen Bewegung, deren Sportarten vom IOC als „olympisch“ anerkannt sind; derzeit gilt dies für 35 IFs.²¹ Innerhalb der Olympischen Bewegung besitzen sie keinerlei Entscheidungsbefugnis, die über ihre auch im außerolympischen Bereich bestehenden Kompetenzen hinausgeht.

Die NOKs sind die „nationalen Niederlassungen“²² des IOC. Ihre Aufnahme in die Olympische Bewegung erfolgt durch das IOC nach dessen Regeln (Regel 4 § 3.2 und Regel 28 § 9). Zu ihren Aufgaben zählt insbesondere, die Teilnehmer des jeweiligen Landes an den olympischen Wettkämpfen nach den Kriterien der jeweiligen nationalen Sportfachverbände auszuwählen und im Rahmen einer Vorauswahl darüber zu entscheiden,²³ welche Stadt ihres Landes sich um die Austragung der Olympischen Spiele bewerben darf (Regel 28 § 4). Über diesen eng abgegrenzten Kompetenzbereich hinaus verfügen die NOKs jedoch über keine Möglichkeit, an der Willensbildung des IOC mitzuwirken; sie haben nur konsultative Rechte.

²⁰ Vgl. Frenzen (1988, S. 56–57), Vedder (1984, S. 239) und Nafziger (1971, S. 188).

²¹ Vgl. Regel 3 § 3, Regel 26 und Tröger (1981, S. 310 ff.).

²² Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 171).

²³ Vgl. Regel 28 § 3 und Rittberger/Boekle (1996, S. 176).

Nach Lesart der Olympischen Charta sind auch die Athleten sowie die jeweiligen Organisationskomitees für die Olympischen Spiele Bestandteile der Olympischen Bewegung (Regel 1 § 3). Die Organisationskomitees verlieren jedoch ihren Status mit Beendigung der Spiele wieder²⁴ und besitzen daher allenfalls temporären Einfluss auf die Olympische Bewegung. Gleiches gilt für die Athleten, denen die Charta zwar die Zugehörigkeit zur Olympischen Bewegung bescheinigt, ihnen jedoch keine autonomen, das heißt unabhängig von einer IOC-Mitgliedschaft bestehenden Entscheidungskompetenzen zubilligt (Regel 1 § 3).

Das IOC als zentrale Entscheidungsinstanz der Olympischen Bewegung

Die bisherige Betrachtung hat gezeigt, dass dem IOC eine herausragende Stellung in der Olympischen Bewegung zukommt; die Kompetenzen des IOC erstrecken sich dabei auf

1. das IOC selbst und die Olympische Bewegung;
2. die Olympischen Spiele sowie die Verwertung der damit verbundenen Rechte.

Zu 1.: Im Zusammenhang mit der Führung der Olympischen Bewegung hat das IOC zunächst die Aufgabe, deren Ziele zu verfolgen sowie deren ideologische Ausrichtung zu überwachen (Regel 16 § 2). Das IOC hat hierbei nicht nur das Recht, die ideologischen Vorgaben der Olympischen Charta zu interpretieren, sondern kann auch Änderungen an der Olympischen Charta vornehmen. Mit dieser legislativen Funktion erhält das IOC nicht nur Richtlinienkompetenz, sondern auch die Möglichkeit, die Olympische Bewegung und das IOC selbst zu reformieren, das heißt, inhaltlich und hinsichtlich der zur Anwendung kommenden Verfahren und Entscheidungsprozesse neu auszurichten. Deutlich zum Ausdruck kommt der überragende Einfluss des IOC auf die Olympische Bewegung weiterhin durch das bereits angesprochene Recht, deren Grenzen durch die Anerkennung beziehungsweise den Ausschluss von IFs und NOKs zu definieren.

Die interne Entscheidungsstruktur, die Kompetenzverteilung innerhalb des IOC sowie die Bestimmungen zur Mitgliedschaft werden durch die Olympische Charta festgelegt, die jedoch ihrerseits der Gestaltung durch das IOC unterworfen ist. Es kann sich damit in letzter Konsequenz Entscheidungsbefug-

²⁴ Vgl. Preuß (1999, S. 313).

nisse selbst zuweisen und intern auf Gremien aufteilen. Weiterhin hat es in Bezug auf diese Gremien die Möglichkeit, über deren Zusammensetzung und Zuständigkeiten sowie über die bei Entscheidungsprozessen zur Anwendung kommenden Abstimmungsverfahren zu entscheiden.

Zu 2.: Die Olympischen Spiele, die als Sommer- und Winterspiele im zweijährigen Rhythmus stattfinden, werden als *Wanderspiele* an wechselnden Austragungsorten abgehalten.²⁵ Das IOC entscheidet dabei über das Programm der Spiele, das heißt über die teilnehmenden Sportarten bis hin zu den einzelnen Disziplinen und Wettkämpfen. Des Weiteren wählt das IOC in einem zweistufigen Verfahren aus dem Kreis potenzieller Bewerberstädte den Austragungsort der Spiele aus (Regel 34 § 1 und Zusatzbestimmung zu Regel 34). Die gewählte Stadt muss in Zusammenarbeit mit dem betreffenden NOK ein Organisationskomitee gründen, das mit dem IOC einen Vertrag über die Ausrichtung der Spiele, deren organisatorische Vorbereitung sowie den Bau der Wettkampfstätten abschließt.²⁶ Das IOC überträgt damit die gesamte Verantwortung für die Durchführung der Spiele auf die Ausrichter (Regel 37).

Entscheidende Machtressource des IOC stellt dessen exklusives Eigentumsrecht an den Olympischen Spielen dar. Das IOC wird damit nicht nur prinzipiell als letztinstanzliche Entscheidungsgewalt in allen mit der Olympischen Bewegung und den Olympischen Spielen zusammenhängenden Fragen etabliert (Grundsatzartikel 3, Regel 1 § 1), es besitzt vielmehr auch alle Rechte zur Verwertung der Olympischen Spiele und Symbole und die alleinige Verfügungsgewalt über die Verwendung der dabei erzielten Einnahmen (Regel 7 § 2 und Regel 25 §§ 1 und 2). Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Fernsehübertragungsrechte und die Vergabe von Rechten zur Nutzung der olympischen Symbole zu Marketingzwecken an Sponsoren und Lizenznehmer.

Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse des IOC

Das IOC stellt keinen autonomen Handlungsblock dar, vielmehr agieren in ihm einzelne Individuen als Entscheidungsträger. Während es nach außen ausschließlich von seinen Mitgliedern repräsentiert wird (Regel 16 § 1.4), sind in-

²⁵ Regel 33 § 2 legt in diesem Zusammenhang zunächst nur fest, dass das Recht, die Spiele abzuhalten, vom IOC an „eine Stadt“ vergeben wird. Die Austragung an wechselnden Orten wird vom IOC jedoch als Ausdruck der Universalität der Olympischen Bewegung und damit als unverzichtbar angesehen.

²⁶ Vgl. Zusatzbestimmung zu Regel 34 § 3.3 und Rittberger/Boekle (1996, S. 177).

nerhalb des IOC sowohl Mitglieder als auch Nichtmitglieder in Gremien mit unterschiedlicher Zusammensetzung mit der Arbeit des IOC befasst.

Organe des IOC

Die Olympische Charta nennt als Organe des IOC die Session, das Exekutivkomitee und den Präsidenten (Regel 17 §§ 1, 2 und 3). Da der Zugang zu diesen drei Institutionen ausschließlich IOC-Mitgliedern vorbehalten bleibt, lassen sich die Organe auch als *IOC im engeren Sinne* bezeichnen.

Die Session ist die Vollversammlung der IOC-Mitglieder, die grundsätzlich einmal jährlich zusammentritt und nominell das höchste Entscheidungsorgan des IOC ist.²⁷ Sie entscheidet im Hinblick auf die Olympische Bewegung insbesondere über die Aufnahme und den Ausschluss von IFs und NOKs sowie in Bezug auf die Olympischen Spiele über deren Austragungsort und über das Programm der Spiele hinsichtlich der teilnehmenden Sportarten (Regel 18 § 2). Weiterhin werden aus der Mitte der Session das Exekutivkomitee und der Präsident gewählt. Durch das Recht, die Olympische Charta zu ändern (Regel 18 § 1), hat die Session in Bezug auf die gesamte Olympische Bewegung legislative Kompetenz. Auch die Neu- beziehungsweise Wiederwahl sowie ein möglicher Ausschluss von IOC-Mitgliedern fällt in den Aufgabenbereich der Session. Die Tagungen der Session finden zwar nicht-öffentlich statt, akkreditierte Medienvertreter können das Geschehen jedoch am Bildschirm mitverfolgen.

Das Exekutivkomitee besteht aus dem Präsidenten, den vier Vizepräsidenten und zehn weiteren IOC-Mitgliedern²⁸ und führt die Geschäfte des IOC (Regel 19 § 3). Hinsichtlich der Kompetenzen des Exekutivkomitees gilt grundsätzlich, dass es Entscheidungsbefugnis in Sachfragen hat, die keiner Befassung der Session bedürfen.²⁹ Die Session kann damit zum einen eigene Aufgaben an das Exekutivkomitee delegieren, zum anderen hat dieses aber auch originäre Kompetenzen, die in der Olympischen Charta explizit benannt werden. Das Exekutivkomitee ist danach insbesondere mit den folgenden Aufgaben befasst (Regel 19 § 3):

- Es ist verantwortlich für die interne Organisation, die Finanzen und die Administration des IOC. In diesem Zusammenhang benennt und

²⁷ Vgl. Regel 18 § 1 und Rittberger/Boekle (1996, S. 168).

²⁸ Vgl. Regel 19 § 1. Der Präsident ist zwar Mitglied des Exekutivkomitees, gleichzeitig aber auch ein eigenes Organ des IOC mit eigenen Aufgaben und Kompetenzen. Insofern erscheint es nicht gerechtfertigt, ihn ausschließlich als Teil des Exekutivkomitees anzusehen, wie Holderbach (1998, S. 48) dies tut.

²⁹ Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 169).

entlässt es auf Vorschlag des Präsidenten den Generaldirektor und den Generalsekretär des IOC.

- Es legt fest, welche der Städte, die sich um eine Kandidatur für die Ausrichtung der Spiele bewerben, den offiziellen Kandidatenstatus erhalten.

Die Amtszeit der Mitglieder des Exekutivkomitees beträgt, mit Ausnahme des Präsidenten, vier Jahre, wobei zunächst eine einmalige Wiederwahl möglich ist (Regel 19 § 2.2). Eine erneute Wahl ins Exekutivkomitee kann jedoch erst nach einer zweijährigen Pause erfolgen (Regel 19 § 2.3).

Der Präsident wird aus der Mitte der IOC-Mitglieder für eine Amtszeit von acht Jahren gewählt, eine einmalige Wiederwahl für eine weitere Amtszeit von vier Jahren ist möglich (Regel 20 § 1). Er führt von Amts wegen den Vorsitz bei allen Aktivitäten des IOC und vertritt es nach außen. Neben diesen eher repräsentativen Aufgaben übt der Präsident entscheidenden Einfluss auf die Kommissionen des IOC aus (Regel 21). Die Statuten räumen ihm in diesem Zusammenhang die Möglichkeit ein, nach eigenem Ermessen sowohl permanente als auch Ad-hoc-Kommissionen und Arbeitsgruppen zu bilden und wieder aufzulösen. Sein Einfluss erstreckt sich jedoch nicht nur auf die thematische Ausrichtung, sondern auch auf die personelle Zusammensetzung der meisten Kommissionen: Der Präsident hat das Recht, die Mitglieder der Kommissionen zu berufen und zu entlassen, das heißt, er kann über deren Besetzung autonom entscheiden.³⁰

Die Kommissionen bilden kein Organ des IOC, vielmehr stellen sie Fachausschüsse dar, die nach Sachgebieten geordnet über anstehende Fragen beraten und Lösungsvorschläge erarbeiten (Regel 21). Die Zusammensetzung der Kommissionen unterliegt, wie bereits geschildert, in erheblichem Maße dem Einfluss des Präsidenten. Grundsätzlich gilt jedoch, dass in ihnen neben IOC-Mitgliedern auch Delegierte der IFs, NOKs und Athleten sowie externe Sachverständige vertreten sind.³¹ Für die Entscheidungsträger in den IOC-Organen sind die von den Kommissionen erarbeiteten Vorschläge nicht bindend, sondern haben empfehlenden Charakter. Gleichwohl üben die Kommissionen insbesondere dann, wenn sie der Session ausgearbeitete Abstimmungsvorlagen präsentieren, häufig entscheidenden Einfluss auf deren Beschlüsse aus.

³⁰ Vgl. Regel 21 und Hill (1992, S. 63).

³¹ Vgl. Tröger (1981, S. 314).

Im Zusammenhang mit der Vergabe Olympischer Spiele sind insbesondere zwei Kommissionen relevant: Die Nominierungskommission (Zusatzbestimmungen zu den Regeln 21 § 3 und 16 §§ 2.3 und 2.4) hat die Aufgabe, jede Kandidatur zur Mitgliedschaft im IOC zu überprüfen und zu bewerten. Sie beschafft dazu alle notwendigen Informationen über einen Bewerber und gibt auf dieser Basis eine Empfehlung zu dessen Aufnahme oder Nichtaufnahme ab. Diese Empfehlung leitet die Nominierungskommission dem Exekutivkomitee zu, das letztlich der Session einen Kandidaten zur Wahl vorschlägt. Die Nominierungskommission setzt sich aus sieben Mitgliedern zusammen. Diese werden nicht vom Präsidenten berufen; vielmehr werden drei Mitglieder von der Ethikkommission, drei von der Session und eines von der Athletenkommission gewählt.

Die für jede anstehende Vergabeentscheidung vom Präsidenten neu zu bildende Evaluierungskommission (Zusatzbestimmungen zu den Regeln 21 § 5 und 34 § 2.2) ist für die Beurteilung der Bewerbungskonzepte derjenigen Städte zuständig, die die Ausrichtung Olympischer Spiele anstreben und vom Exekutivkomitee den offiziellen Kandidatenstatus erhalten haben. Die Besetzung der Evaluierungskommission erfolgt durch den Präsidenten, der dabei allerdings die Vorgaben der Statuten hinsichtlich der strukturellen Zusammensetzung beachten muss. Danach müssen in der Kommission unter anderem Vertreter der IFs, der NOKs und der Athletenkommission, sowie IOC-Mitglieder und Experten von außerhalb des IOC vertreten sein (Zusatzbestimmung zu Regel 34 § 2.2).

Anhand des organisatorischen Aufbaus lässt sich die Entscheidungsstruktur des IOC in drei Ebenen untergliedern: Während die Diskussion inhaltlicher Alternativen, das heißt die Entscheidungsvorbereitung, überwiegend auf der Ebene der Kommissionen stattfindet und damit dort die Willensbildung des IOC und letztlich der gesamten Olympischen Bewegung weitgehend vorgezeichnet wird, sind die Organe des IOC mit der formellen Beschlussfassung beauftragt. Während die Session dabei angesichts mangelnder inhaltlicher Gestaltungsspielräume eher nominell als Entscheidungsträger fungiert, hat das Exekutivkomitee nicht nur umfangreiche formelle Entscheidungskompetenzen, sondern auch weitreichende inhaltliche Gestaltungsspielräume. Auf der Ebene der Administration, partiell auch durch das Exekutivkomitee, wird die Umsetzung der gefassten Beschlüsse vorgenommen.

Deutlich wird bei Betrachtung des IOC-Entscheidungsgefüges auch, dass das Recht, an der Willensbildung des IOC mitzuwirken, in erheblichem Umfang mit dem Status der Mitgliedschaft im IOC korreliert. Dieses Prinzip wird nur in Bezug auf die Nicht-IOC-Mitglieder in den Kommissionen durchbrochen. Da

diese vom Präsidenten benannt werden, kommt ihm eine Schlüsselposition bei der inhaltlichen Ausrichtung des IOC zu.

Entscheidungsprozesse im IOC

Für den zu untersuchenden Sachverhalt hat zum einen die Entscheidung über die IOC-Mitgliedschaft besondere Relevanz, da der Mitgliedschaftsstatus als maßgebliches Kriterium für das Recht zur Teilnahme an der IOC-Willensbildung angesehen werden kann. Zum anderen bedarf es freilich der Berücksichtigung der eigentlichen Entscheidungsprozesse im Zusammenhang mit der Vergabe der Olympischen Spiele.

Die Olympische Charta schreibt für Beschlüsse des IOC die demokratische Willensbildung vor. Entscheidungen werden in der Regel mit der absoluten Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen getroffen, wobei jedes Mitglied über eine Stimme verfügt (Regel 18 §§ 3 und 4).

Bestimmungen zum Mitgliedschaftsstatus

Die Mitglieder, ausschließlich natürliche Personen, sind nach der Olympischen Charta die Repräsentanten des IOC (Regel 16 § 1.4) und konstituieren es damit gleichsam. Sie üben ihre Tätigkeit ehrenamtlich aus, das heißt, sie erhalten dafür keine Vergütung.³² Der Mitgliedschaftsstatus gewährt vor allem das aktive und passive Wahlrecht im IOC. Die Mitglieder haben damit zum einen im Rahmen der Session die Möglichkeit, bei Sach- und Personalentscheidungen mitzuwirken. Dies schließt die Neu- beziehungsweise Wiederwahl von IOC-Mitgliedern ebenso ein wie ein Vorschlagsrecht zur Aufnahme neuer Mitglieder in das IOC (Regel 16 § 1.7 und Zusatzbestimmung zu Regel 16 §§ 2.1 und 2.6.1). Das IOC bestimmt Neumitglieder nach dem Kooptationsprinzip,³³ es stellt damit eine sich selbst ergänzende Organisation dar. Im Zuge der IOC-Reform des Jahres 1999 wurde die Zahl der IOC-Mitglieder auf höchstens 115 begrenzt (Regel 16 § 1.1). Die Zusammensetzung der Session als Versammlung der IOC-Mitglieder wird sich nach Ablauf einer Übergangsperiode wie folgt darstellen: Höchstens 70 Personen können als persönliche Mitglieder ins IOC berufen werden. Ihre Mitgliedschaft ist dabei an Person und Nationalität gebunden. Grundsätzlich soll nicht mehr als ein persönliches Mitglied je Land ins IOC aufgenommen werden (Regel 16 § 1.1.1). Höchstens 45 Personen können als Funktionsträger

³² Für die Teilnahme an Sessionen beziehungsweise Treffen des Exekutivkomitees erhalten die Mitglieder seit 1981 eine Aufwandsentschädigung, vgl. Simeoni (1999, S. 3), Ullrich (1999, S. 36) und Maennig (2001, S. 167–168).

³³ Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 168) und Zippelius (1999, S. 174–175).

anderer Teile der Olympischen Bewegung IOC-Mitglieder werden. Jeweils höchstens 15 funktionsgebundene Mitgliedschaften werden dabei an hochrangige Vertreter der IFs und NOKs sowie an Mitglieder der Athletenkommission vergeben.

Das Exekutivkomitee trifft die Entscheidung darüber, ob ein vorgeschlagener Kandidat der Session zur Wahl gestellt werden soll. Die grundsätzlich in geheimer Abstimmung gewählten Kandidaten werden für acht Jahre Mitglieder im IOC; nach Ablauf der Amtszeit ist eine Wiederwahl möglich (Regel 16 § 1.7 und Zusatzbestimmung zu Regel 16 § 2.5.2). Von diesem Verfahren ausgenommen sind zwölf Vertreter der Athletenkommission, die von den Teilnehmern an den Olympischen Spielen direkt für acht Jahre als Mitglieder ins IOC gewählt werden (Zusatzbestimmung zu Regel 16 § 2.5.2). Diese mit der IOC-Reform 1999 eingeführte Regelung erscheint bedeutsam. Zum einen, weil sie eine Durchbrechung des Kooptationsprinzips darstellt, zum anderen, weil die aktiven Athleten dadurch ein institutionalisiertes Mitwirkungsrecht an Entscheidungen des IOC erhalten haben. Die Mitgliedschaft im IOC endet durch Rücktritt, durch Verlust des Amtes, aufgrund dessen die Aufnahme ins IOC erfolgt war, durch Erreichen der Altersgrenze von 70 Jahren oder durch ein Scheitern der Wiederwahl (Regel 16 § 3).

Verfahren zur Vergabe Olympischer Spiele

Die Wahl eines Austragungsortes erfolgt nach einem zweistufigen Vergabeverfahren: Eine an der Ausrichtung der Olympischen Spiele interessierte Stadt muss zunächst mittels einer nationalen Vorauswahl vom zuständigen NOK als Bewerberin ihres Landes nominiert werden (Regel 28 § 4 und Zusatzbestimmung zu Regel 34 § 1.3). Alle auf diese Weise nominierten Städte haben sich dann einem ersten Auswahlprozess des IOC zu stellen, bei dem bestimmt wird, welche der Bewerber den offiziellen Kandidatenstatus erhalten. Diese erste Bewerbungsphase wird vom Exekutivkomitee geleitet. Zur inhaltlichen Fundierung der Auswahl der Kandidatenstädte prüft eine mit externen Experten und Mitgliedern der IOC-Administration besetzte Arbeitsgruppe die Konzepte aller Bewerbungen vor allem nach technischen Kriterien.³⁴

³⁴ Zu diesen Kriterien gehören Motivation und Konzept der Bewerbung, die öffentliche Meinung dazu, die politische Unterstützung, Veranstaltungsorte, Beherbergung, Verkehrsinfrastruktur und allgemeine Bedingungen wie Klima, Umwelt, Erfahrungen und Sicherheit, vgl. www.spiegel.de (2004 a), IOC (2000 a), IOC (2000 b) und IOC (2000 c).

Ziel der Vorauswahl ist es, bereits vor Vergabe des offiziellen Kandidatenstatus die organisatorischen Voraussetzungen der Bewerberstädte zu überprüfen und Schwächen in den Bewerbungen aufzudecken.³⁵ Nach Abschluss dieser Überprüfung hat das Exekutivkomitee die Aufgabe, die Städte, die den Kandidatenstatus erhalten sollen, auszuwählen (Zusatzbestimmung zu Regel 34 § 1.6). Die von der Arbeitsgruppe vorgenommene Benotung der Bewerbungen bildet dabei die Entscheidungsgrundlage. Theoretisch soll der Einschnitt dort erfolgen, wo der größte Abstand zwischen zwei Bewerberstädten besteht,³⁶ es liegt jedoch letztlich im Ermessen des Exekutivkomitees, zwischen angenommenen und abgewiesenen Bewerbungen zu trennen.³⁷

In einer zweiten Phase müssen die offiziell anerkannten Kandidaten dem IOC gegenüber zunächst die Möglichkeiten zur Umsetzung ihres Vorhabens, insbesondere dessen finanzielle Absicherung, detailliert nachweisen (Zusatzbestimmung zu Regel 34 § 2.4). Im Weiteren wird eine Evaluierungskommission mit der Aufgabe betraut, bis zur Vergabeentscheidung eine detaillierte Beurteilung der Kandidaturen, unter anderem auch durch Besuche in den einzelnen Städten, vorzunehmen. Die Ergebnisse dieser Evaluierung leitet die Kommission in einem Bericht an das Exekutivkomitee weiter. Dieses benennt auf Basis des Berichts diejenigen Kandidaten, die der Session zur Wahl gestellt werden sollen, ist dabei jedoch nicht verpflichtet, alle Kandidaturen zu berücksichtigen. Bei der letztendlichen Abstimmung über den Austragungsort in der Session dient die Einschätzung der Evaluierungskommission zwar als Entscheidungsgrundlage, bindet die IOC-Mitglieder jedoch nicht unmittelbar (Regel 34 § 4). Stehen mehr als zwei Kandidaten zur Wahl und erreicht keiner im ersten Wahlgang die absolute Mehrheit, erfolgt zunächst eine Auslese nach der Hare-Regel.³⁸ Hierbei scheidet in jeder Abstimmungsrunde diejenige Kandidatur aus, die die geringste Stimmenzahl erreicht. Dieses Verfahren wird solange angewendet, bis nur noch zwei Alternativen zur Wahl stehen, von denen dann diejenige mit den meisten Stimmen den Zuschlag erhält.³⁹

³⁵ Vgl. IOC (2000 c).

³⁶ Vgl. www.spiegel.de (2004 a).

³⁷ Das Exekutivkomitee hat das Recht, den Kandidatenstatus auch an Städte zu vergeben, die die geforderte Gesamtnote nicht erreichen, und hat dies beispielsweise mit Istanbul beim Vergabeprozess für die Sommerspiele 2008 auch getan, vgl. IOC (2000 c). Vgl. zur weitgehenden Entscheidungsfreiheit des Exekutivkomitees in dieser Frage auch IOC (2000 b).

³⁸ Vgl. Schauenberg (1992, S. 426).

³⁹ Vgl. ebd. (S. 428 ff.) und Rose-Ackerman (1995, S. 140 ff.).

Nach der Vergabeentscheidung, die aufgrund der notwendigen organisatorischen und bautechnischen Vorlaufzeit sieben Jahre vor Durchführung der betreffenden Spiele getroffen wird, unterzeichnen das IOC und die gewählte Stadt einen Ausrichtungsvertrag, was den Beginn der Vorbereitungs- und Koordinierungsphase kennzeichnet (Regel 38 § 1 und Zusatzbestimmung zu Regel 38). Das IOC verlangt dabei von der zugehörigen nationalen Regierung, die Bestimmungen der Olympischen Charta ohne Einschränkungen zu respektieren (Regel 34 § 3 und Zusatzbestimmung zu Regel 34 § 1.2). Dies heißt in letzter Konsequenz auch, nationales Recht den olympischen Statuten unterzuordnen.

Der mit der IOC-Reform des Jahres 1999 eingeführte zweistufige Vergabeprozess ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass er dem Exekutivkomitee – mit dem Recht zur zweimaligen Vorauswahl – und auch den jeweiligen Evaluierungskommissionen größere Kompetenzen zuweist.⁴⁰ Die Befugnisse der Session wurden dagegen beschnitten: Besuche von IOC-Mitgliedern in Kandidatenstädten sind nach den vom IOC für alle am Vergabeprozess beteiligten Parteien eingeführten Verhaltensregeln nicht mehr gestattet,⁴¹ das heißt, die Mitglieder sind zur Beurteilung der Kandidaten auf den Bericht der Kommission angewiesen. Weiterhin beschränkt sich die Möglichkeit der Stimmabgabe in der Session auf den Kreis der nach Abschluss der ersten Phase vom Exekutivkomitee zugelassenen Kandidaten.

Die maßgeblichen Finanzierungsquellen des IOC

Gegenwärtig finanziert sich die Olympische Bewegung zu etwa 75 % aus den Sponsorengeldern⁴² und dem Verkauf der Fernsehrechte.⁴³ Die erzielten Einnahmen aus dem Sponsoring und dem Verkauf der Übertragungsrechte gibt das IOC größtenteils an die Organisationskomitees der Spiele weiter.⁴⁴

Der Verkauf der Rechte für die Fernsehberichterstattung einer oder mehrerer Ausgaben der Olympischen Spiele erfolgt im Rahmen eines Bieterverfahrens, bei dem das IOC die Übertragungsrechte für einzelne Länder oder bestimmte Weltregionen an diejenigen Fernsehsender oder Bietergemeinschaften

⁴⁰ Vgl. IOC (2000 c).

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Vereinfachend sollen hier alle Akteure, die vom IOC das Recht zur Nutzung Olympischer Symbole für Werbezwecke gegen Entgelt erworben haben, als *Sponsoren* bezeichnet werden. Insofern lassen sich auch Lizenznehmer unter dem Terminus *Sponsoren* zusammenfassen.

⁴³ Vgl. Holderbach (1998, S. 51).

⁴⁴ Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 183).

ten⁴⁵ vergibt, die das aus IOC-Sicht beste Angebot vorlegen.⁴⁶ Mit dem Verkauf der Fernsehrechte lassen sich etwa seit Mitte der Siebzigerjahre bedeutende Erlöse erzielen,⁴⁷ wobei insbesondere seit den Achtzigerjahren ein erheblicher Anstieg der gezahlten Summen, aktuell auf etwa drei Milliarden US-Dollar für die Rechte an den Spielen der Jahre 2010 und 2012,⁴⁸ zu verzeichnen ist.⁴⁹

Neben den Fernsehrechten ist der Verkauf der Nutzungsrechte an den Olympischen Symbolen⁵⁰ die zweite Haupteinnahmequelle der Olympischen Bewegung.⁵¹ Sie wurde systematisch erst im Laufe der vergangenen 20 Jahre im Zuge der Entwicklung des TOP-Programms erschlossen.⁵² Unter der Bezeichnung *The Olympic Partner Programme* erhält dabei eine begrenzte Anzahl von Unternehmen das Recht, für die Dauer einer Olympiade, das heißt für vier Jahre, weltweit und exklusiv mit den Olympischen Symbolen zu werben.⁵³ Die Einnahmen von den TOP-Unternehmen haben sich seit Einführung des TOP im Jahre 1985 mehr als versechsfacht.⁵⁴

Den hohen Zahlungen für die Fernsehrechte und für die Rechte an der olympischen Symbolik ist gemeinsam, dass sie letztlich Marketingzwecken dienen und damit auf die Kaufkraft der weltweiten Endnachfrager abzielen. Durch die in den vergangenen 20 Jahren erheblich gestiegene ökonomische Bedeutung wurden die Spiele zu einem äußerst attraktiven Produkt, das durch die Produktionskette Athleten – Ausrichter – Medien – Sponsoren eine hohe Wertschöpfung generiert⁵⁵ und von dem alle beteiligten Akteure in erheblichem Umfang profitieren.

Das IOC erhielt dadurch eine erhebliche finanzielle Machtposition, deren Grundlage seine Gatekeeper-Funktion für das olympische Geschehen ist: Die hohe Attraktivität einer Beteiligung an Olympischen Spielen in Verbindung

⁴⁵ Ein Beispiel für eine Bietergemeinschaft stellt die European Broadcasting Union (EBU) als Zusammenschluss der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten Europas dar.

⁴⁶ Vgl. Preuß (1999, S. 160 ff.).

⁴⁷ Vgl. Blödnorn (1980, S. 166).

⁴⁸ Vgl. IOC (2004).

⁴⁹ Vgl. Preuß (1999, S. 139 ff.), Heinemann (1997, S. 261–262) und Hahn (2004, S. 31).

⁵⁰ Vgl. Regeln 7 bis 14, Höfer (1994, S. 106 ff.) und Schroeder (1976, S. 49 ff.).

⁵¹ Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 175) und Holderbach (1998, S. 47).

⁵² Vgl. Simson/Jennings (1992, S. 138), Holderbach (1998, S. 49, 53 ff.) und Hill (1992, S. 74 ff.).

⁵³ Vgl. Preuß (1999, S. 168 ff.) und Rittberger/Boekle (1996, S. 183).

⁵⁴ Vgl. Holderbach (1998, S. 55).

⁵⁵ Vgl. Maennig (2002, S. 78).

mit dem Recht, den Zugang zu Olympischen Spielen in allen Bereichen exklusiv zu kontrollieren, verleihen dem IOC eine erhebliche Belohnungsmacht.⁵⁶

Institutionenökonomische Analyse des institutionellen Handlungsrahmens und des Entscheidungsverhaltens der IOC-Mitglieder

Im folgenden Abschnitt soll analysiert werden, welche Verhaltensanreize der gegebene institutionelle Rahmen den IOC-Mitgliedern setzt und wie ein als homo oeconomicus agierendes Individuum das dominierende Handlungsziel der Eigennutzorientierung in diesem Kontext umsetzt. Um dann im weiteren einschätzen zu können, inwieweit das historisch beobachtete Verhalten der IOC-Akteure dem Verhalten entspricht, das angesichts der von ihnen vorgefundenen Handlungssituation zu erwarten wäre, erscheint es angebracht, zunächst einige, auf den Themenkreis *Vergabe* bezogene anreizkonforme Handlungsmuster abzuleiten.

Das IOC und die Olympische Bewegung aus Sicht der Principal-Agent-Theorie

Das IOC weist zwar intern eine demokratische Struktur auf, verzichtet aber nach außen weitgehend auf ein Mitwirkungsrecht der Beherrschten an IOC-Entscheidungen. Damit liegt zwar keine Beauftragung durch Wahl vor. Wie gezeigt wurde, besteht aber sowohl zur Olympischen Bewegung als auch zu deren ideeller Grundlage ein faktisches Beauftragungsverhältnis. Aus Sicht der Vertretungstheorie lässt sich dieses Verhältnis als zweifache Principal-Agent-Beziehung beschreiben. Beim Versuch einer Erklärung von IOC-Entscheidungen muss neben dem faktischen Beauftragungsverhältnis die explizite Delegation von Vertretungsmacht innerhalb des IOC von den einfachen Mitgliedern an die Leitungsorgane Präsident und Exekutivkomitee beachtet werden.

Eine Beurteilung dieser beiden Principal-Agent-Beziehungen hat davon auszugehen, dass zwischen den Zielen der Agenten und der Principale keine Harmonie herrscht. Inwieweit die Auftragnehmer vor diesem Hintergrund die Ziele der Auftraggeber verfolgen, hängt davon ab, welche Möglichkeiten zur Sanktionierung des Verhaltens der Agenten bestehen. Es wird daher zum einen zu untersuchen sein, inwieweit den Principalen die Reaktionsweisen Abwanderung und Widerspruch offenstehen. Zum anderen bedarf – insbesondere bei

⁵⁶ Vgl. Preuß (1999, S. 314).

eingeschränkten Abwanderungsmöglichkeiten – der Aspekt der Verhaltenssteuerung besonderer Beachtung.

Vertretungsbeziehung zwischen der olympischen Basis und dem IOC

Maßgebliches Kennzeichen dieser Principal-Agent-Beziehung ist die Monopolposition, die das IOC wegen des Angebots eines einzigartig angesehenen, prestigeträchtigen und dementsprechend von allen Beteiligten begehrten Produktes einnimmt. Insbesondere gilt dies für die Athleten. Sie haben in eine Karriere als Hochleistungssportler hohe spezifische Investitionen getätigt, die bei einem Verzicht auf eine Partizipation an olympischen Wettkämpfen eine erhebliche Entwertung erfahren würden. Diese potenziellen *sunk costs* stehen als Opportunitätskosten einer Abwanderung entgegen. Auch aus Sicht der IF-Akteure sind olympische Wettkämpfe die beste Werbung für ihre jeweiligen Sportarten⁵⁷ und mit einem Bedeutungszuwachs für die eigene Organisation verbunden. Der größte Prestige- und Werbeeffect dürfte freilich bei den Städten entstehen, die als Ausrichter die Infrastruktur für die Durchführung der Olympischen Spiele zur Verfügung stellen.

Damit bleibt festzuhalten, dass für die Akteure der olympischen Basis eine Abwanderung aus dem Einflussbereich des IOC kaum möglich erscheint. Bei derart eingeschränkten Abwanderungsmöglichkeiten und damit langfristiger Bindung an den Agenten kommt dem Sanktionsmechanismus Widerspruch, das heißt der Möglichkeit, verhaltenssteuernde Eingriffe in Form von Anweisungen oder gar eine Absetzung des Agenten vorzunehmen, erhöhte Bedeutung zu. Bei den IOC-Mitgliedern bestehen diese Optionen jedoch nicht. Auf die kooptierten Mitglieder besteht per Definition kein Zugriff, und die gewählten Athletenvertreter sind für eine einmalige Amtszeit von acht Jahren im IOC und unterliegen damit keiner verhaltensbeeinflussenden Wiederwahlrestriktion.

Eine Art Kontrollorgan zur Sicherstellung der Verhaltensqualität könnten die IOC-Kommissionen allen voran die Ethikkommission und die Nominierungskommission darstellen. Aus Sicht der Principal-Agent-Theorie kommt der Nominierungskommission die Aufgabe zu, die *ex-ante*-Qualitätsunsicherheit bei neuen IOC-Mitgliedern zu reduzieren, während die Ethikkommission zur Bewältigung der *ex-post*-Verhaltensunsicherheit dient. Die Kommissionsmitglieder besitzen jedoch keine institutionalisierten Eingriffsrechte und werden

⁵⁷ Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 172).

darüber hinaus mehrheitlich nicht von der olympischen Basis, sondern von IOC-Präsidenten ausgewählt,⁵⁸ was deren Unabhängigkeit erheblich einschränkt. Eine weitere Möglichkeit, Widerspruch zumindest zu äußern, besteht in öffentlichem, beispielsweise durch mediale Berichterstattung artikulierten Druck auf das IOC. Die Medien besitzen zwar keine Durchgriffsrechte auf das IOC, können aber als *Anwälte der olympischen Basis beziehungsweise der Olympischen Idee* fungieren und beauftragungsgemäßes Verhalten der IOC-Mitglieder postulieren.

Es zeigt sich, dass Widerspruch gegen das Verhalten der IOC-Mitglieder zwar artikuliert, aber nicht durchgesetzt werden kann. Es fehlt dazu an sanktionsbewehrten institutionellen Durchsetzungsmechanismen. Weder schuldet das IOC der olympischen Basis Rechenschaft, noch existiert eine Instanz, die eine Kontrolle ausübt oder Anweisungen erteilen könnte.⁵⁹ Vielmehr besitzt das IOC kraft seiner Stellung in der Olympischen Bewegung selbst die Interpretationshoheit über die olympische Ideologie und das Recht zu deren Konkretisierung. Damit bleibt als verhaltensbeeinflussende Maßnahme die leistungsabhängige Entlohnung der IOC-Mitglieder in Form eines Kontrakt- oder Residualeinkommens,⁶⁰ aber auch darauf wird zugunsten des ehrenamtlichen Charakters der IOC-Arbeit verzichtet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Principal-Agent-Beziehung zwischen dem IOC und der olympischen Basis zu dem Problem kaum vorhandener Abwanderungsoptionen sehr eingeschränkte Möglichkeiten für die Reaktionsweise Widerspruch hinzukommen: Bereits dessen bloße Artikulation bereitet Schwierigkeiten, da das IOC nicht nur einem Personenkreis, sondern vor allem einer wenig konkretisierbaren überindividuellen Idee verpflichtet ist. Scheint dieses Artikulations- und Interpretationsproblem zumindest ansatzweise durch Informationsintermediäre noch lösbar, fehlt es insbesondere an einer sanktionsbewehrten Kontrollinstanz, der gegenüber das IOC zur Rechenschaftsablage verpflichtet ist, und die durchsetzen kann, dass geäußerter Widerspruch für die Akteure im IOC handlungsleitend wird. Für die IOC-Mitglieder ergibt sich aus diesen Rahmenbedingungen in der Vertretungsbeziehung zur olympischen Basis ein umfangreicher diskretionärer Handlungs- und Entscheidungsspielraum.

⁵⁸ Eine Ausnahme bildet hier die Athletenkommission, bei der zwölf der 19 Mitglieder aus der Mitte der Athleten gewählt werden.

⁵⁹ Vgl. Doebling (1981, S. 322).

⁶⁰ Vgl. Vanberg (1982, S. 21).

Das IOC weist damit deutliche Parallelen zu einer geschlossenen Führungselite in Oligarchien auf, die bei Abwesenheit eines Kontrollorgans nahezu unbeschränkte Macht ausüben kann.⁶¹

Vertretungsbeziehung zwischen den einfachen IOC-Mitgliedern und der IOC-Führung

Auch die IOC-interne Principal-Agent-Beziehung ist danach zu beurteilen, welche Möglichkeiten sie den in diesem Fall als Principale fungierenden einfachen IOC-Mitgliedern bietet, das Verhalten der mit der Führung der Organisation beauftragten Personen mit Abwanderung und Widerspruch zu sanktionieren. Da es sich um eine demokratische Repräsentationsbeziehung handelt, das heißt, um einen durch Wahl für eine bestimmte Amtszeit erteilten Vertretungsauftrag, ist eine Abwanderung in diesem Zeitraum ausgeschlossen. Die Verbindung zwischen Principal und Agent über einen Wahlzug ordnet den Wählern zwar die Rolle des klassischen demokratischen Kontrollorgans zu; der dafür typischen verhaltenssteuernden Wiederwahlrestriktion unterliegen jedoch nicht alle Akteure der aus dem Präsidenten und den übrigen Mitgliedern des Exekutivkomitees bestehenden IOC-Führung. Die restriktiven Wiederwahlmöglichkeiten, nach denen höchstens eine einmalige Wiederwahl möglich ist, versetzen einen Teil der Akteure in die Lage, wegen ihres zwangsweisen Ausscheidens aus dem Führungsgremium keine Stimmen für eine Wiederwahl sammeln zu müssen. Eine Kontrolle erscheint jedoch prinzipiell möglich, weil die Delegation umfangreicher Entscheidungsbefugnisse an das Exekutivkomitee widerruflich erfolgt und außerdem viele Sachfragen, anders als in der typischen indirekten Demokratie, weiterhin der Zustimmung durch die Session bedürfen. Ein mögliches *over-ruling* der IOC-Führung durch die einfachen Mitglieder wird auch dadurch erleichtert, weil in einem relativ kleinen Entscheidungskollektiv wie dem IOC das *rational ignorance*-Phänomen weniger Relevanz besitzen dürfte.

Die Durchsetzung dieses Widerspruchs gegen die Exekutive setzt allerdings das Erreichen eines Quorums voraus, das für die Einberufung einer außerordentlichen Session, die Überstimmung des Exekutivkomitees oder die Durchführung einer geheimen Stimmabgabe grundsätzlich erforderlich ist. Erschwert wird der Session eine Kontrolle der führenden Repräsentanten weiterhin durch die nicht-öffentlich stattfindenden Sitzungen des Exekutivkomitees,

⁶¹ Vgl. Medding (1970, S. 6–7), Michels (1958, S. 37, 418) und Zippelius (1999, S. 172 ff.). Eine *oligarchische beziehungsweise autokratische Herrschaft* des IOC erkennen auch Rittberger/Boekle (1996, S. 187).

dessen Recht, die Tagesordnung für die Vollversammlungen festzulegen, sowie durch die übliche Praxis, inhaltliche Diskussionen weitgehend in die keinem Einfluss der Session unterliegenden Kommissionen auszulagern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die IOC-interne Principal-Agent-Beziehung zwischen den einfachen Mitgliedern und der Exekutive insbesondere durch das Vorhandensein direktdemokratischer Elemente nicht als typische politische Repräsentation bezeichnet werden kann, mithin auch nicht das Problem der Entkoppelung von Wählern und Gewählten aufweist. Zwar ergeben sich insbesondere durch die Delegation wichtiger Entscheidungsbefugnisse und die eingebauten Hürden für direktdemokratische Eingriffe diskretionäre Entscheidungsspielräume für die Mitglieder des Exekutivkomitees; grundsätzlich besteht aber die Möglichkeit einer Kontrolle der Akteure mittels verhaltenssteuernder Maßnahmen. Ambivalent sind die restriktiven Wiederwahlbestimmungen im Exekutivkomitee zu beurteilen. Einerseits können sie Oligarchisierungstendenzen innerhalb des IOC verhindern, andererseits leisten sie einer Entkoppelung von den einfachen IOC-Mitgliedern Vorschub.

Prognostizierbare Verhaltensweisen im Hinblick auf die Vergabefrage und deren Vergleich mit beobachtetem Verhalten der IOC-Mitglieder

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen sollen nun für den Bereich Vergabe der Olympischen Spiele theoretisch fundierte Verhaltensprognosen für die IOC-Mitglieder abgeleitet werden. Es wird also davon ausgegangen, dass die Akteure primär an der Erhöhung ihres individuellen Nutzens interessiert sind und dabei von bestimmten Handlungsrestriktionen beschränkt werden. Diese Grenzen des Eigennutzstrebens sind hier von besonderem Interesse. Es geht um die Frage, welche Kriterien die Entscheidungsgrundlage der Mitglieder bilden, wenn angesichts umfangreicher diskretionärer Handlungsspielräume von einer weitgehenden Irrelevanz der eigentlichen Beauftragung ausgegangen werden kann.

In einem weiteren Schritt werden dann jeweils die prognostizierten mit den beobachteten Verhaltensweisen der IOC-Mitglieder verglichen. Eine detaillierte Rekonstruktion von Einzelentscheidungen wird dabei nicht angestrebt. Es geht vielmehr darum, grundsätzliche Entwicklungslinien der IOC-Arbeit nachzuzeichnen und so zu Tendenzaussagen zu gelangen.⁶² Berücksichtigt

⁶² Zu beachten ist dabei, dass das Verhalten der konkret identifizierbaren IOC-Akteure nie vollständig mit theoretisch abgeleiteten und daher idealtypischen Verhaltensweisen übereinstimmen wird.

werden muss dabei außerdem, dass die Handlungssituation der Akteure vor der Reform von 1999 zum Teil durch andere institutionelle Rahmenbedingungen gekennzeichnet war.⁶³

Die IOC-Mitglieder sehen sich mit der Situation konfrontiert, bei der Vergabeentscheidung keiner konkretisierbaren Beauftragung durch die Olympische Charta zu unterliegen. Im Sinne der Olympischen Idee kann allerdings argumentiert werden, dass mit der Ausübung des olympischen Sports im Zusammenhang stehende Kriterien wie zum Beispiel organisatorisch-infrastrukturelle Gegebenheiten oder auch klimatische Bedingungen bei der Wahl des Ausrichters primär berücksichtigt werden sollten. Dies bedeutet, dass die Bedürfnisse der olympischen Athleten maßgeblichen Einfluss auf die Vergabeentscheidung haben müssten.⁶⁴ Wirtschaftliche Interessen, etwa die der Sponsoren und Fernsehsender, oder gar politische Zielsetzungen können dagegen keine Legitimation durch die Olympische Charta für sich in Anspruch nehmen.

Prognostizierbare Verhaltensweisen

Wie gezeigt wurde sind die Rahmenbedingungen der Vergabeentscheidung vor allem durch fehlende Vorgaben in den Statuten und umfangreiche diskretionäre Entscheidungsspielräume der IOC-Mitglieder gekennzeichnet. Für die Akteure ergeben sich damit prinzipiell zwei alternative Strategien. Zum einen werden Mitglieder existieren, die mit der Vergabeentscheidung persönliche Zielvorstellungen oder die Durchsetzung nationaler Interessen verbinden. Diese werden versuchen, die Abstimmung in ihrem Sinne, etwa durch Absprachen mit anderen Mitgliedern, zu beeinflussen. Auch ein Stimmentausch ist hier denkbar: In diesem Fall lassen sich Mitglieder ihre Zustimmung durch ein Geschäft auf Gegenseitigkeit abhandeln, indem sie ihren Tauschpartner bei einer von ihnen als wichtiger erachteten IOC-Entscheidung auf die eigene Position verpflichten. Die Bedingungen für das Zustandekommen eines Stimmentauschs können angesichts der relativ überschaubaren Zahl von IOC-Mitgliedern als günstig eingestuft werden.

Wer dagegen dem Ausgang der Vergabeentscheidung eher gleichgültig gegenübersteht, hat Anreize, seine Stimme zu verkaufen. Diesen Anreizen begegnet auf Seiten der Bewerberstädte angesichts der beträchtlichen Nutzenüberschüsse einer Ausrichtung Olympischer Spiele ein als hoch einzustufen-

⁶³ Vgl. o. V. (1999/2000, S. 11 ff.).

⁶⁴ Vgl. Maennig (2001, S. 174).

des Bestechungspotenzial.⁶⁵ Einschränkend muss freilich bereits hier darauf hingewiesen werden, dass der Tatbestand der Korruption nicht zuletzt aufgrund der geheimen Abstimmung nicht nur schwer nachzuweisen sein wird,⁶⁶ sondern auch kaum eindeutig abgrenzbar ist.⁶⁷ So dürfte es schwer fallen, Phänomene wie die Annahme von Geschenken, sonstigen nichtmonetären Vorteilen oder auch Geldbeträgen in ein abgestuftes Spektrum einzuordnen.⁶⁸ Es zeigt sich, dass Bestechlichkeit in diesem Kontext lediglich eine – formal als illegal eingestufte – Art der Einkommensgenerierung darstellt.⁶⁹

Unter den IOC-Mitgliedern dürften für Geldzahlungen vor allem einkommensschwache Vertreter anfällig sein, weil sie auf diese Weise relativ hohe Einkommenszuwächse erzielen können.⁷⁰ Wenn zudem unterstellt wird, dass wirtschaftlich schwache Mitglieder vorwiegend aus Ländern kommen, deren Kandidatenstädte bei der Wahl des Ausrichters ohnehin meist chancenlos sind, dürfte bei ihnen die dargestellte Alternativstrategie der Durchsetzung persönlicher Interessen kaum eine Rolle spielen. Anders sieht dies bei Mitgliedern aus traditionellen Ausrichterstaaten (USA, Kanada, die Staaten Westeuropas, Australien und Japan) aus. Bei ihnen ist zu erwarten, dass sie eher versuchen werden, durch Stimmenhandel wechselseitige Gewogenheitsverhältnisse zu erzeugen, um bei zukünftigen Abstimmungen über von ihnen präferierte Kandidaturen leichter Unterstützung zu finden.

Die Rahmenbedingungen der Vergabeentscheidung sind weiterhin durch die Beschaffenheit des Vergabeprozesses gekennzeichnet. Diesbezüglich muss zwischen der Situation vor und nach der IOC-Reform des Jahres 1999 unter-

⁶⁵ Vgl. Maennig (2002, S. 66) und Maennig (2000, S. 35).

⁶⁶ Vgl. ebd. (S. 84, Fußnote 13) und Schauenberg (1992, S. 426). Die geheime Wahl hat ambivalente Auswirkungen auf das Korruptionspotenzial. Einerseits wirkt die geringe Entdeckungswahrscheinlichkeit förderlich, andererseits vermindert die fehlende Möglichkeit, eine Stimmabgabe im Sinne des Korrumpierenden zu überprüfen, das Korruptionspotenzial.

⁶⁷ Vgl. Maennig (2002, S. 67), Klitgaard (2000, S. 23), Tanzi (1998, S. 564–565) und Homann (1997, S. 191–192).

⁶⁸ Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wer überhaupt „korrumpiert“ werden kann. Nach der engen Definition ist dies nur bei staatlichen Entscheidungsträgern möglich, weil diese im öffentlichen Auftrag tätig und daher zur Neutralität verpflichtet sind. Nach der weiten Definition wird dagegen jede Form von Einflussnahme an den Wünschen des eigentlichen Auftraggebers vorbei als Korruption bezeichnet. Vgl. zur „weiten“ und „engen“ Definition von Korruption Klitgaard (2000, S. xi, 23).

⁶⁹ Vgl. Weber (1968, S. 18). Insofern wäre bei Zugrundelegung der engen Definition eine Bestechung der IOC-Akteure nicht als Korruption zu werten, weil das IOC keine staatliche und damit zur Neutralität verpflichtete Institution darstellt.

⁷⁰ Wirtschaftlich schwache Mitglieder müssen gleichsam „von der IOC-Arbeit leben“, während materiell unabhängige Mitglieder „für das IOC leben“ können, vgl. hierzu die Ausführungen über Politiker von Weber (1968, S. 15 ff.).

schieden werden. Mit dem Ziel, die Intransparenz und Komplexität des Vergabeprozesses zu reduzieren und damit die Entscheidung zu objektivieren, wurden umfangreiche Änderungen des Verfahrens durchgesetzt. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Einführung einer Vorauswahl durch die IOC-Exekutive und die verstärkte Evaluierung der Bewerbungen durch IOC-Fachkommissionen, vorwiegend nach technischen Kriterien. Außerdem wurde ein Verbot von Besuchen in den Bewerberstädten für diejenigen IOC-Mitglieder institutionalisiert, die nicht in der Evaluierungskommission mitwirken. Diese Maßnahmen haben das Gewicht der einfachen Mitglieder bei der Entscheidungsfindung zwar tendenziell reduziert, die Wahl des Austragungsortes findet jedoch weiterhin im Rahmen der Session durch geheime und demokratische Abstimmung statt. In erheblichem Maße zugenommen hat der Einfluss der IOC-Führung auf den Entscheidungsprozess zur Vergabe der Olympischen Spiele. Deshalb für die Exekutivmitglieder gesonderte Verhaltensprognosen zu erstellen, erscheint jedoch nicht notwendig, da sich ihr Einfluss nur bei der Vorauswahl erhöht hat; bei der Endabstimmung besitzen sie die gleichen Stimmrechte wie einfache Mitglieder.

Es zeigt sich, dass die prinzipiellen Anreizmechanismen trotz der weitreichenden Änderungen durch die IOC-Reform von 1999 nicht grundlegend verändert wurden. Zwar hat sich das Gewicht tendenziell von den einfachen Mitgliedern hin zur IOC-Führung und den Fachkommissionen verschoben, die grundsätzlichen Optionen *Verkauf der Stimme* oder *Durchsetzung persönlicher Zielvorstellungen* sind jedoch weiterhin gegeben und können daher hier als primäre Voraussagen gelten. Prognostiziert werden kann außerdem, dass sportbezogene Kriterien bei der Vergabeentscheidung kaum die ihnen im Sinne der Olympischen Charta gebührende, prädominante Rolle spielen werden. Dies gilt trotz der ebenfalls im Zuge der IOC-Reform eingeführten Repräsentanz der Athleten im IOC aufgrund der geringen Stimmenzahl ihrer Vertreter.

Zusammenfassend kann in Bezug auf Vergabeentscheidungen folgendes prognostiziert werden:

- Unabhängig von der IOC-Reform 1999 gute Anreizbedingungen für Korruption beziehungsweise Beeinflussung von Entscheidungen unter Umgehung des offiziellen Vergabeprozesses.
- Versuch der Durchsetzung individueller Zielvorstellungen durch Tauschgeschäfte und Stimmenhandel insbesondere von Seiten der IOC-Mitglieder aus *traditionellen Ausrichterstaaten*.

- Vernachlässigung der Interessen der Athleten bei der Vergabeentscheidung.

Vergleich mit beobachtetem Verhalten

Ist schon die Definition von korruptem Verhalten aufgrund der Abgrenzungsproblematik mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, gilt dies umso mehr, wenn der Nachweis der Bestechlichkeit oder der Beeinflussung des Abstimmungsverhaltens durch Stimmenhandel erbracht werden soll. Aufgrund der geheimen Wahl des Austragungsortes und der Komplexität des Vergabeprozesses ist es nahezu unmöglich, das Abstimmungsverhalten einzelner IOC-Mitglieder zu ermitteln, geschweige denn deren Motivation dazu in Erfahrung zu bringen.⁷¹

Geldzahlungen als Einflussfaktor bei Vergabeentscheidungen

Wie gezeigt wurde, erscheint es wenig sinnvoll, den Tatbestand der Bestechlichkeit ausschließlich an erhaltene Geldzahlungen zu binden. Vielmehr kann angesichts der vergleichbaren Auswirkungen jede Beeinflussung von IOC-Mitgliedern außerhalb des institutionalisierten Vergabeprozesses und den dabei maßgeblichen Kriterien als *Korruption* bezeichnet werden.⁷² Hinweise für derartiges Verhalten von IOC-Mitgliedern existieren für zahlreiche Vergabeentscheidungen. So wurden im Zuge der Bewerbung Berlins für die Sommerspiele des Jahres 2000 von den Verantwortlichen Dossiers über persönliche Vorlieben der einzelnen IOC-Mitglieder angefertigt.⁷³ Während es auch bei der Wahl Lillehammers zum Austragungsort der Winterspiele 1994 zu Unregelmäßigkeiten gekommen sein dürfte,⁷⁴ steht die – bereits seit längerem vermutete – Bestechung einiger IOC-Mitglieder bei der Wahl Atlantas zum Ausrichter der Sommerspiele 1996 inzwischen außer Frage.⁷⁵ Die These, dass die Spiele dem Geld folgen, kann auch bei der Entscheidung für Nagano als Austragungsort der Winterspiele 1998 angenommen werden.⁷⁶ Im Zusammenhang mit der Verga-

⁷¹ Vgl. Rose-Ackerman (1995, S. 140) und Schauenberg (1992, S. 426).

⁷² Vgl. Maennig (2000, S. 34–35) und Emrich/Papathanassiou/Pitsch (1999, S. 36 ff.).

⁷³ Vgl. Ullrich (1999, S. 70 ff.).

⁷⁴ Vgl. Lösche (1997, S. 14).

⁷⁵ Vgl. www.spiegel.de (1999 a).

⁷⁶ Vgl. Ullrich (1999, S. 79 ff.), o. V. (1998 b, S. 222 ff.) und Simson/Jennings (1992, S. 299 ff.).

be der Sommerspiele 2000 an Sydney existieren ebenfalls Bestechungsvorfälle.⁷⁷

Gerade das Beispiel Nagano zeigt freilich auch, dass es häufig nahezu unmöglich ist, nicht nur Bestechlichkeit, sondern vor allem einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem Versuch der Beeinflussung von IOC-Mitgliedern und deren Abstimmungsverhalten nachzuweisen.⁷⁸ Mag die Wahl der Stadt Nagano zum Austragungsort Olympischer Winterspiele vor dem Hintergrund sportbezogener Kriterien aufgrund der dort gegebenen klimatischen, topographischen und infrastrukturellen Gegebenheiten auch einigermaßen abwegig erscheinen, so bedeutet dies noch lange nicht, dass Bestechungsgelder an IOC-Mitglieder gezahlt wurden oder gar, dass dadurch deren Abstimmungsverhalten beeinflusst worden wäre.

Ein Beweis für die Bestechlichkeit von IOC-Mitgliedern konnte erstmals im Zusammenhang mit der Wahl von Salt Lake City als Gastgeber für die Winterspiele 2002 erbracht werden. Mehreren IOC-Mitgliedern wurde nachgewiesen, im Vorfeld der Abstimmung Geldzahlungen beziehungsweise geldwerte Leistungen in beträchtlichem Umfang angenommen zu haben.⁷⁹ Diese Ende des Jahres 1998 aufgedeckte Korruptionsaffäre führte zu einer größeren Krise des IOC, in deren Verlauf zehn Mitglieder das Komitee verlassen mussten.⁸⁰ Diese Krise, die als Auslöser für die weitreichenden IOC-Reformen des Jahres 1999 angesehen werden kann, offenbart freilich wieder das Nachweisproblem: Hätte nicht mit Marc Hodler ein führendes IOC-Mitglied selbst die Vorgänge an die Öffentlichkeit gebracht,⁸¹ wären sie aller Wahrscheinlichkeit nach unentdeckt geblieben. Dass Korruption im IOC offenbar auch nach der Reform des Vergabeprozesses weiter möglich ist, zeigten Enthüllungen im Sommer des Jahres 2004, die unter anderem zum Ausschluss des bulgarischen IOC-Mitglieds Slawkow führten.⁸² Der historische Abriss zeigt auch, dass das Bestechungsproblem augenscheinlich mit der sukzessiven Zunahme der Zahl der Bewerberstädte in den späten Achtziger- und Neunzigerjahren und dem sich

⁷⁷ Vgl. www.welt.de (2001 a) und Milton-Smith (2002, S. 137).

⁷⁸ Das Abstimmungsergebnis könnte auch durch strategisches oder taktisches Verhalten einzelner IOC-Mitglieder zustande gekommen sein, vgl. hierzu die Untersuchung von Rose-Ackerman (1995, S. 140 ff.). Zur Problematik der vom IOC verwendeten Abstimmungsregel, die derartiges Verhalten der Mitglieder ermöglicht, vgl. Schauenberg (1992, S. 426 ff.).

⁷⁹ Vgl. www.welt.de (2001 a) und Ullrich (1999, S. 3 ff., 15–16).

⁸⁰ Vgl. Stratmann (1999 a, S. 46) und Stratmann (1999 b, S. 46).

⁸¹ Vgl. o. V. (1998 a, S. 41) und Kistner/Weinreich (2000, S. 18–19).

⁸² Vgl. Waldbroil (2004 b, S. 26) und Waldbroil (2004 a, S. 28).

dadurch erheblich verschärfenden Wettbewerb unter den Kandidaten korreliert;⁸³ eine Entwicklung, die aus anreiztheoretischer Sicht konsequent erscheint.

Nicht-monetär induzierte Beeinflussung des Abstimmungsergebnisses

Eine wahlentscheidende Rolle der individuellen Präferenzen führender IOC-Mitglieder anstelle der korrekterweise primär zu berücksichtigenden sportbezogenen Kriterien lässt sich zwar ebenfalls nicht nachweisen, erscheint aber in einigen Fällen wahrscheinlich. Als Beispiele hierfür kann die allgemein als *politisch* eingestufte Wahl Pekings zum Ausrichter der Sommerspiele 2008⁸⁴ gegen den von den Athleten bevorzugten und von der Evaluierungskommission als ebenbürtig eingestuften Mitbewerber Toronto angeführt werden.⁸⁵ Ebenfalls eine Missachtung der Einschätzung der Evaluierungskommission stellt der Sieg Turins über Sion bei der Abstimmung über den Austragungsort der Winterspiele 2006 dar.⁸⁶ Diese Wahl wird gemeinhin als *Bestrafung* des schweizerischen Kandidaten Sion für die Aufdeckung der IOC-Korruptionsaffäre durch das schweizerische IOC-Mitglied Hodler eingestuft.⁸⁷ Wechselseitige Gewogenheitsverhältnisse können als ausschlaggebend für die Vergabe der Sommerspiele 1988, 1992 und 2000 an Seoul, Barcelona und Sydney und damit in die Heimatländer der IOC-Führungsmitglieder Un Yong Kim, Samaranch und Gosper angesehen werden.⁸⁸ Insbesondere die Wahl von Barcelona gegen das favorisierte Paris dürfte nur aufgrund der gleichsam *kompensatorischen* Wahl des französischen Kandidaten Albertville zum Gastgeber der Winterspiele 1992 möglich gewesen sein.⁸⁹ Eine Vergabe als Ausgleich für knappe Abstimmungsniederlagen bei vorangegangenen Bewerbungen liegt auch bei der Wahl von Athen und Peking als Ausrichter der Sommerspiele 2004 und 2008 nahe.⁹⁰

⁸³ Vgl. Swart/Bob (2004, S. 1315) und Lösche (1997, S. 14).

⁸⁴ Vgl. www.spiegel.de (2001 a) und www.spiegel.de (2001 b).

⁸⁵ Vgl. www.welt.de (2001 b), www.spiegel.de (2001 a) und o. V. (1998 b, S. 222 ff.).

⁸⁶ Vgl. Stratmann (1999 c, S. 38) und www.spiegel.de (1999 c).

⁸⁷ Vgl. www.spiegel.de (1999 b) und www.spiegel.de (1999 c). Auch die Variante einer kompensatorischen Vergabe wird diskutiert, vgl. www.spiegel.de (1999 d).

⁸⁸ Vgl. Rittberger/Boekle (1996, S. 174).

⁸⁹ Vgl. Simson/Jennings (1992, S. 314–315).

⁹⁰ Vgl. Swart/Bob (2004, S. 1320) und www.spiegel.de (2000).

Die genannten Beispiele zeigen, dass die mit einer Kandidatur verbundenen Vermarktungsmöglichkeiten alleine das Entscheidungsverhalten der IOC-Mitglieder nicht erklären können, weil im Hinblick auf dieses Kriterium konkurrierende Bewerbungen häufig als gleichwertig angesehen werden können.⁹¹ Als Beispiele seien hier Barcelona und Paris (1992), Turin und Sion (2006) sowie Peking und Toronto (2008) genannt. Dies gilt auch dann noch, wenn berücksichtigt wird, dass für das Vermarktungspotenzial auch die Erreichbarkeit möglichst vieler kaufkräftiger Fernsehzuschauer durch Live-Berichterstattung zur besten Sendezeit maßgeblich ist. Weisen zwei Konkurrenten weder bei der dafür entscheidenden Lage der Zeitzone, noch bei den Kommerzialisierungsmöglichkeiten vor Ort nennenswerte Unterschiede auf, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit *politischer* oder kompensatorischer Abstimmungen, wie sie oben am Beispiel der Kandidatenpaare Turin/Sion und Barcelona/Paris dargestellt wurden.

Lässt sich auch im einzelnen kein Nachweis erbringen, wie die dargestellten Vergabeentscheidungen des IOC zustande gekommen sind, können sie doch vor dem Hintergrund der gemäß der Olympischen Charta zu fordernden primären Berücksichtigung sportbezogener Kriterien als wenig sachgerecht bezeichnet werden. Der Verstoß gegen die Interessen der Athleten zugunsten einer *politischen* Wahl von Austragungsorten bleibt für das IOC aufgrund der fehlenden Möglichkeit, die Entscheidungen durch eine unabhängige Instanz überprüfen zu lassen, weitgehend folgenlos. Der Verdacht auf Korruption in den eigenen Reihen stellt dagegen eine ernstzunehmende Gefahr für das IOC dar. Das opportunistische Verhalten der Akteure stößt hier an Grenzen, weil Bestechlichkeit insbesondere von den Sponsoren, die auf ein positives Image der Olympischen Bewegung angewiesen sind, als äußerst negativ bewertet wird. Bei zunehmendem Druck von Seiten der Sponsoren kann das IOC zunächst versuchen, durch publicityträchtige Maßnahmen bestehende strukturelle Defizite zu verschleiern. Die fortgesetzte Proklamation der Olympischen Werte, die Verfemung IOC-kritischer Berichterstattung der Medien⁹² sowie die Einführung eines *Ethikkodex* nebst IOC-eigener *Ethikkommission* zu dessen

⁹¹ Westerbeek/Turner/Ingerson (2002, S. 320) kommen durch eine weltweite Umfrage unter 135 Ausrichtern von internationalen Sport-Großveranstaltungen zu dem Ergebnis, dass *Infrastruktur* und *organisatorische Qualität* als die beiden wichtigsten Faktoren im Rahmen einer Vergabeentscheidung angesehen werden können. Hierzu kann kritisch angemerkt werden, dass die subjektive Einschätzung der von einer Vergabeentscheidung Betroffenen, insbesondere vor dem Hintergrund des hier unterstellten opportunistischen Verhaltens der IOC-Mitglieder als Entscheidungsträger, das Zustandekommen von Vergabeentscheidungen kaum hinreichend zu erklären vermag.

⁹² Vgl. Knecht (1999, S. 170–171).

Überwachung lassen sich in diesem Zusammenhang beispielhaft nennen. Erweisen sich derartige Schritte als nicht mehr ausreichend, können sich die Akteure in letzter Konsequenz sogar zu einer Bekämpfung der Ursachen der Korruption und damit zur Einschränkung ihrer diskretionären Handlungsspielräume gezwungen sehen. So wird häufig die Auffassung vertreten, dass die IOC-Reformen 1999 vor allem durch erheblichen Druck von Seiten der Sponsoren zustande gekommen seien.⁹³ Das Gebaren der IOC-Mitglieder folgt dabei freilich weiterhin dem ökonomischen Verhaltensmodell und ist in diesem Sinne rational. Wird zwischen einem drohenden Imageschaden, der den Fortbestand des IOC und damit die Privilegien seiner Mitglieder gefährden könnte, und einer spürbaren Selbstbeschränkung abgewogen, muss den Akteuren die zweite Option als das kleinere Übel erscheinen.

Zur Beurteilung des empirischen Befunds

Bei der Vergabep Praxis zeigt sich das zu erwartende opportunistische Verhalten als Tendenz der IOC-Mitglieder, individuelle Vorteile in finanzieller oder ideeller Hinsicht aus ihrer Tätigkeit zu realisieren. Die ursprüngliche Beauftragung, die zugegebenermaßen schwer operationalisierbaren ideologischen Grundlagen der Olympischen Bewegung und der Interessen der olympischen Athleten zu berücksichtigen, spielt bei Entscheidungen des Komitees dagegen allenfalls eine untergeordnete Rolle.

Der insbesondere seit der IOC-Reform von 1999 verstärkte festzustellende scheinbar freiwillige Verzicht der Akteure auf das vollständige Ausnutzen ihrer diskretionären Handlungsspielräume stellt nur vordergründig einen Widerspruch zu den theoretisch ermittelten Voraussagen dar. Die Beachtung dieser bereits mehrfach angesprochenen Grenzen des Opportunismus ist vielmehr aus Sicht der Individuen durchaus rational und mit der unterstellten Eigennutzorientierung vereinbar. Damit kann folgende Aussage getroffen werden: Während die – objektiv gegebenen – institutionellen Rahmenbedingungen das Verhalten der IOC-Mitglieder kaum wirksam zu kontrollieren vermögen, bildet das – von ihnen allerdings nur subjektiv wahrgenommene – externe Korrektiv in Gestalt der Interessen der Beteiligten am olympischen Geschehen eine grundsätzlich zu beachtende Handlungsrestriktion. Insofern verhalten sich die Mitglieder auch dann rational, wenn sie die Interessen der Akteure, von denen langfristig das Fortbestehen der Olympischen Spiele und damit der existenzbe-

⁹³ Vgl. Kramer (1999, S. 222 ff.) und Ullrich (1999, S. 37, 88).

gründende Faktor des IOC abhängt, in ihre Entscheidungen einbeziehen. An das notwendige Ausmaß der Selbstbeschränkung, das es den Akteuren einerseits erlaubt, opportunistisches Verhalten zur Steigerung des individuellen Nutzens an den Tag zu legen, andererseits aber auch die langfristige Existenzsicherung des IOC und der mit ihrem Amt verbundenen Privilegien und Machtressourcen im Blick behält, müssen sich die IOC-Mitglieder im Rahmen eines Trial-and-Error-Prozesses erst herantasten. Dieses *pathologische Lernen* wird noch dadurch erschwert, dass sich die Spielräume im Zeitablauf erheblich verändert haben. Unterlag das IOC durch die geringe Relevanz ökonomischer Interessen noch vor wenigen Jahrzehnten kaum einer externen Kontrolle, wuchs mit der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung der Olympischen Spiele nicht nur der Macht- und Einflussbereich des IOC, sondern auch die öffentliche und mediale Überwachung des Gebarens der IOC-Mitglieder.⁹⁴ Zur Aufrechterhaltung des gewonnenen Bedeutungszuwachses muss das IOC diese Restriktion beachten, weil es auf das Wohlwollen der Konsumenten des olympischen Sports und der insbesondere in finanzieller Hinsicht stark in das olympische Geschehen involvierten Fernsehanstalten und Sponsoren angewiesen ist.

Die Betrachtung des historischen Entscheidungsverhaltens des IOC hat jedoch auch gezeigt, dass bestimmte Entwicklungen nicht aus der Theorie heraus erklärt werden können. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang etwa das in Anbetracht der günstigen Rahmenbedingungen verhältnismäßig geringe Ausmaß an Korruption im IOC.⁹⁵ Möglicherweise existiert hier eine hohe Dunkelziffer, aufgrund des bereits angedeuteten Problems, Korruption nicht nur eindeutig einzugrenzen, sondern darüber hinaus auch nachzuweisen.⁹⁶ Denkbar ist aber auch, dass korruptionsbegrenzende Faktoren wirken, die sich angesichts der durch das System geschaffenen Anreize aus der Theorie heraus nicht ohne weiteres erklären lassen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Weil idealtypische Modellbetrachtungen bewusst raum-zeitliche Gegebenheiten und Persönlichkeitsmerkmale der beteiligten Personen unbeachtet lassen, kann das Verhalten konkreter Akteure der Wirklichkeit nicht vollstän-

⁹⁴ Vgl. Maennig/Freytag (1999, S. 144).

⁹⁵ Vgl. Maennig (2000, S. 33), der als korruptionsfördernde Rahmenbedingungen Intransparenz, Ermessensspielraum, relativ hohes Gewicht der einzelnen Stimme und erhebliche Nutzenüberschüsse auf Seiten der Kandidatenstädte nennt. Vgl. auch Maennig (2002, S. 66).

⁹⁶ Vgl. o. V. (1998 c, S. 41).

dig mit Hilfe von Modellüberlegungen abgebildet werden.⁹⁷ Abgeleitete Prognosen und Beobachtungsaussagen werden demzufolge niemals deckungsgleich sein können.

Die Erkenntnis, dass das Verhalten des IOC als Entscheidungskollektiv weitgehend mit Hilfe des ökonomischen Verhaltensmodells erklärt werden kann, die Mitglieder also primär eigennützig handeln, soll hier keiner Bewertung unterzogen werden, sondern schlicht als rationales Verhalten eingestuft werden. Der aufgrund kaum vorhandener Sanktionsmöglichkeiten geringe Einfluss der sportproduzierenden Athleten auf die Entscheidungsfindung des IOC kann jedoch – bei entsprechend normativer Betrachtungsweise – als nicht sachgerecht interpretiert und damit als unbefriedigend angesehen werden. Die häufig attestierte mangelhafte Entscheidungsqualität wird insbesondere auch aufgrund der immensen gesellschaftlichen Bedeutung der Olympischen Spiele als problematisch empfunden und bildet die Ursache für die Forderung nach Reformen des IOC. Da den institutionellen Rahmenbedingungen in dieser Arbeit handlungskanalisierte Wirkung zugesprochen wird, kann in Bezug auf das IOC auch von *institutionellem Versagen* gesprochen werden.

Die nachfolgende Eruiierung möglicher Reformoptionen und Entwicklungsperspektiven soll auf Grundlage der aus der vorangegangenen positiven Analyse des IOC-Entscheidungsverhaltens gewonnenen Erkenntnisse erfolgen.⁹⁸

Institutionelle Reform als Lösung?

Reformvorschläge erfordern eine Legitimation. Hierbei könnte das Argument ins Feld geführt werden, die unzureichende Entscheidungsqualität des IOC sei keine ausreichende Legitimation, zumal das ohne staatlichen Bestandsschutz agierende IOC als privates Unternehmen anzusehen sei, das lediglich eine Dienstleistung anbiete und dabei ausschließlich der Kontrolle der Absatzmärkte zu unterwerfen wäre; über die Ausgestaltung seiner internen Entscheidungsmechanismen müsse es demzufolge grundsätzlich autonom entscheiden dürfen. Da das IOC jedoch über ein Monopol verfügt und eine Regulierung seiner marktbeherrschenden Stellung über eine supranationale Wettbewerbspolitik kaum realisierbar sein dürfte, scheint es legitim, über entsprechende Reformvorschläge nachzudenken.

⁹⁷ Vgl. Hayek (1996, S. 285 ff.).

⁹⁸ Vgl. Suchanek (1997, S. 189–190).

Hier soll daher die Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen des IOC in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt werden.⁹⁹

Einführung einer demokratischen Vertretungsbeziehung

Ein Weg könnte darin bestehen, die als relevant eingestuften Principalgruppen der Olympischen Bewegung in der gewünschten Gewichtung an den Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Dies kann theoretisch auch im Wege der direkt demokratischen Entscheidungsfindung erfolgen. Die Stimmen der Abstimmungsberechtigten müssten in diesem Fall mit dem Gewicht der jeweiligen Principalgruppe in das Wahlergebnis eingehen. Aufgrund des bei konsequent direkt demokratischer Willensbildung beträchtlichen Transaktions- und Koordinationsaufwands erscheint aber die Etablierung einer demokratischen Vertretungsbeziehung praktikabler. Das Verhältnis zwischen den als relevant eingestuften Beteiligten am olympischen Produktionsprozess und dem IOC entspräche damit dem zwischen Bürgern und Parlament in repräsentativen Demokratien. Die Akteursgruppen bestimmen dabei aus ihrer Mitte Repräsentanten und entsenden diese ins IOC, das damit zu einer echten Delegiertenversammlung wird. Bereits jetzt wird auf diese Weise ein Teil der Aktivenvertreter bestimmt: Zwölf Vertreter der Athletenkommission werden von den Teilnehmern an den Olympischen Spielen für acht Jahre ins IOC gewählt. Die aktiven Athleten haben durch diese Regelung, die im Zuge der Reform von 1999 eingeführt wurde, ein institutionalisiertes Mitwirkungsrecht an Entscheidungen des IOC erhalten. Die partielle Abschaffung der bisher praktizierten Kooptation hat hier zu einer Senkung von Zutrittsbarrieren zum IOC und zur Zulassung von Außen-seiterkonkurrenz geführt und den Wettbewerb um das Vertreteramt intensiviert. Bedeutsam erscheint in diesem Zusammenhang die Möglichkeit weiterer Amtszeiten. Das Ziel, das mit Privilegien und Machtressourcen ausgestattete Amt zu behalten, unterliegt damit der Wiederwahlrestriktion. Dadurch lässt sich eine vollständige Entkoppelung der Entscheidungsträger von den Interessen der vertretenen Basis verhindern, weil die Reaktionsweise Widerspruch, das heißt in diesem Fall die Abwahloption, gegeben ist.¹⁰⁰

⁹⁹ In der Diskussion um die zukünftige Entwicklung des IOC wird des Öfteren der Ruf nach „besseren Persönlichkeiten“ und nach der Verwirklichung ethischer Maßstäbe laut, vgl. etwa Milton-Smith (2002, S. 139). Derartige Appelle dürften sich jedoch als wenig wirksam erweisen: Die institutionelle Bedingtheit menschlichen Verhaltens erfordert vielmehr eine Verbesserung der Institutionen, denn für die Individuen werden moralische Normen nur dann handlungsleitend sein, wenn sie deren Kosten-Nutzen-Kalkül entsprechend verändern.

¹⁰⁰ Vgl. Popper (1975, S. 174 ff.).

Eine Festlegung auf relevante Akteursgruppen und deren Gewichtung bei der Entscheidungsfindung hätte weitreichende Implikationen für das Entscheidungsverhalten des IOC bei der Vergabefrage, da die Kriterien für eine Willensbildung interessenabhängig erheblich variieren. Im Falle einer Dominanz wirtschaftlicher Zielsetzungen bei den Repräsentanten würde den Vermarktungschancen im Ausrichterland höchste Priorität bei der Entscheidung eingeräumt und zudem darauf geachtet, dass die Spiele in einer Zeitzone stattfinden, die für die Mehrzahl der zahlungskräftigen Fernsehzuschauer eine Live-Übertragung der Wettbewerbe zur besten Sendezeit ermöglicht. Dagegen würde die für die Athleten wichtige Frage nach adäquaten klimatischen und infrastrukturellen Gegebenheiten eher in den Hintergrund treten. Fände sich bei den Repräsentanten eine Mehrheit für bestimmte politische Zielsetzungen wie etwa die Unterstützung von Schwellen- oder Entwicklungsländern, würde sowohl der ökonomischen Verwertbarkeit der Spiele als auch der Belange der Athleten nur noch ein untergeordneter Stellenwert zugeordnet. Hätten hingegen die athletenaffinen Repräsentanten die Mehrheit, würde dagegen den Ansprüchen der Athleten Priorität bei der Vergabe der Spiele eingeräumt; politische Überlegungen wie etwa die Berücksichtigung eines *Kontinentalproporzes* oder die Förderung bestimmter Länder oder Weltregionen ließen sich damit nur noch eingeschränkt verwirklichen.

Die Vergabeentscheidung wird damit maßgeblich auf die Struktur der Repräsentantenversammlung und den Auswahlprozess der Repräsentanten reduziert; die strukturelle Zusammensetzung der Repräsentantenversammlung bedarf einer vorherigen konstituierenden Entscheidung der relevanten Gruppen. Zusätzlich zu diesem Problembereich weist ein demokratisches Repräsentationsverhältnis jedoch zahlreiche systemimmanente Schwächen auf. Zu nennen ist hier zunächst das aus der Delegation von Entscheidungskompetenz erwachsende Kontroll- und Steuerungsproblem, das durch die Charakteristika der demokratischen Vertretungsbeziehung, insbesondere die zeitliche und funktionelle Undifferenziertheit des Wettbewerbs um die Stimmen der Wahlberechtigten und die Beauftragung eines Teams von Auftragnehmern, noch verschärft wird. Zudem existieren – vor allem im Fall der Athleten aufgrund des herausragenden sportlichen Stellenwerts der Olympischen Spiele – für die Auftraggeber kaum Abwanderungsmöglichkeiten. Gelingt es also, das Problem der strukturellen Zusammensetzung zu lösen, sind darüber hinaus weitere flankierende Maßnahmen bei der Einführung indirekt demokratischer Strukturen zu ergreifen, die im folgenden diskutiert werden sollen.

Ziel- und anreizkonforme institutionelle Gestaltung

Beim Design der institutionellen Rahmenbedingungen müssen die Handlungsanreize so gesetzt werden, dass den Repräsentanten bei der olympischen Entscheidungsfindung an einer Wahrnehmung der Interessen der von ihnen vertretenen Principalgruppe gelegen ist. Dies kann zunächst hilfsweise durch das Setzen finanzieller Anreize angestrebt werden. Wird dagegen eine Minimierung der diskretionären Entscheidungsspielräume, das heißt eine Rückführbarkeit des Handelns der Delegierten auf den Willen der Basis angestrebt, bedarf es weitergehender Maßnahmen. Unter Berücksichtigung der Spezifika Universalität und Komplexität demokratischer Vertretungsbeziehungen kann eine Beschränkung auf die vikarische Funktion der Repräsentanten nur über das Zwischenziel *Reduktion der zeitlichen und funktionellen Undifferenziertheit des indirekt demokratischen Wahlverfahrens* angesteuert werden. Zu denken ist hierbei vor allem an eine vermehrte Rechenschaftspflicht.

Entlohnung der IOC-Tätigkeit

Eine Verhaltensbeeinflussung kann zunächst durch die Setzung finanzieller Anreize in Form eines Residual- oder Kontrakteinkommens¹⁰¹ für die IOC-Mitglieder erreicht werden. Wenn damit die bestehende Zielasymmetrie beseitigt werden soll, müsste die Entlohnung anreizorientiert, das heißt erfolgsabhängig sein.¹⁰² Problematisch erscheint dabei, dass die Mitglieder des olympischen Entscheidungsgremiums als Team agieren; daher ist ihr individueller Anteil an kollektiven Entscheidungen nur schwer ermittelbar. Selbst wenn jedoch eine Zuordnung von Abstimmungsergebnissen auf individuelle Entscheidungen möglich wäre, existiert das Problem divergierender Interessen, wenn mehrere Principalgruppen involviert sind. Es dürfte in diesem Fall kaum möglich sein, ein Kriterium zu finden, über das Erfolg eindeutig definiert werden könnte. Ist das IOC vorwiegend auf die Interessen nur einer Gruppe von Beteiligten am olympischen Produktionsprozess verpflichtet, erleichtert dies die Bestimmung von Parametern, die über die Qualität der Arbeit der Delegierten Auskunft geben können. Wird etwa primär eine Ausrichtung der IOC-Arbeit auf wirtschaftlichen Erfolg angestrebt, wäre es denkbar, den IOC-Mitgliedern ein Residual-einkommen zu gewähren, das heißt, sie am ökonomischen Erfolg der Spiele zu beteiligen.

¹⁰¹ Vgl. Vanberg (1982, S. 21).

¹⁰² Vgl. Maennig (2000, S. 42), Laux (1999) und Büschgen (1995, S. 517 ff.).

Lässt sich dagegen, wie unter dem gegenwärtig bestehenden Zielsystem des IOC, kein unstrittiges Erfolgskriterium finden, bleibt als Second-best-Lösung die Einführung eines Kontrakteinkommens, das heißt eine fixe Entlohnung der IOC-Mitglieder. Dadurch entsteht jedoch nicht ohne weiteres ein Anreiz, sich zielkonform zu verhalten; sichergestellt werden könnte lediglich die finanzielle Unabhängigkeit der Mitglieder, was den Anreiz, sich bestechen zu lassen, tendenziell vermindert.¹⁰³ Um Korruption wirksam zu beschränken, müssten vor allem die Opportunitätskosten der Defektion erhöht werden.¹⁰⁴ Dies kann über die beiden Parameter Erhöhung der Strafen und Erhöhung der Entdeckungswahrscheinlichkeit erreicht werden. Alternativ zu einer Bestrafung lassen sich auch Anreize für korruptionsfreies Verhalten setzen. Im Schrifttum wird in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Hinterlegung eines Pfandes durch die Agenten,¹⁰⁵ etwa in Form der finanziellen Ansprüche aus ihrer Tätigkeit, angeregt. Eine spätere Auszahlung könnte an die Beachtung gewisser Verhaltensregeln über den gesamten Zeitraum der Vertretertätigkeit hinweg gekoppelt werden.¹⁰⁶ Die Regeln können dabei entweder ein bestimmtes Handeln einfordern oder, falls den Delegierten mehr Entscheidungsspielraum eingeräumt werden soll, nur einige zu unterlassende Verhaltensweisen festlegen. Gegenwärtig existiert mit dem Ethikkodex bereits ein solcher Regelkatalog für die IOC-Mitglieder. Aufgrund fehlender Entlohnung ist ein Verstoß gegen den Kodex aber nicht mit finanziellen Nachteilen für die Akteure verbunden.

In der Vergangenheit hat sich freilich gezeigt, dass die Abschaffung des ehrenamtlichen Status zugunsten einer Professionalisierung und damit Entlohnung der IOC-Arbeit, die angesichts des hochprofessionellen Umfelds des IOC konsequent erschiene,¹⁰⁷ offenbar als unvereinbar mit der olympischen Idee angesehen wird.¹⁰⁸ Entsprechende Versuche der Einführung einer Bezahlung scheiterten daher bislang.¹⁰⁹

¹⁰³ Vgl. Becker/Stigler (1974, S. 6) und Weber (1968, S. 16 ff.).

¹⁰⁴ Vgl. Dietz (1998, S. 78).

¹⁰⁵ Vgl. Homann (1997, S. 203–204) und Becker/Stigler (1974, S. 9–10).

¹⁰⁶ Vgl. Dietz (1998, S. 81) und Maennig (2002, S. 61, 74).

¹⁰⁷ Vgl. Büch (1996, S. 29).

¹⁰⁸ Vgl. Maennig (2002, S. 75).

¹⁰⁹ Vgl. Kistner (2004, S. 32).

Intensivierung des Wettbewerbs um Wählerstimmen

Mit der Einführung einer demokratischen Vertretungsbeziehung und der Zulassung von Außenseiterkonkurrenz entsteht zunächst nur mehr Wettbewerb um das Vertreteramt. Darüber hinaus erscheint es notwendig, auch innerhalb des gewählten Entscheidungsgremiums den Wettbewerb zu intensivieren. Ein wesentlicher Kritikpunkt an der typischen indirekten Demokratie ist in diesem Zusammenhang das befristete Monopol der Repräsentanten und damit die fehlende Möglichkeit einer zeitnahen Sanktionierung. Diese zeitliche Undifferenziertheit des Wettbewerbs um Wählerstimmen sorgt insbesondere zu Beginn der Amtsperiode für opportunistisches Verhalten, weil sich auf diese Weise der kurze Erinnerungshorizont der Wähler ausnutzen lässt. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es einer verstärkten indirekten Verhaltenskontrolle durch Vermehrung der Widerspruchsoptionen. Dies kann durch eine Verkürzung der Amtszeiten¹¹⁰ bei gleichzeitiger Einführung einer mehrmaligen Wiederwahlmöglichkeit erreicht werden. Kürzere Amtszeiten korrespondieren mit dem kurzen Erinnerungshorizont der Vertretenen und wirken so disziplinierend auf die Vertreter. Sie können tendenziell weniger damit rechnen, dass für opportunistisches Verhalten zu Beginn der Amtsperiode beim Wiederwahltermin keine Sanktionierung erfolgt. Gegen eine Verkürzung der Wahlperiode wird häufig der Einwand der Ineffizienz vorgebracht, da die Möglichkeiten, im Laufe der Amtszeit Spezialisierungsvorteile zu realisieren und sich fachliche Kenntnisse anzueignen, eingeschränkt werden. Im Fall des IOC würde dieses Problem dadurch entschärft, dass die einschlägigen Fachkommissionen ohnehin entscheidungsvorbereitend tätig werden und durch die überwiegende Besetzung mit externen Fachleuten Sachverstand bündeln.

Alternativ zu einer Verkürzung der Amtszeit sind auch zeitlich versetzte Wahlen von Teilen des Vertreterkollektivs denkbar. Mit einer längeren Amtsperiode möglicherweise verbundene Effizienzvorteile könnten so bestehen bleiben. Trotzdem stünde die Zusammensetzung des Vertreterkollektivs in kürzeren Abständen zumindest teilweise zur Disposition. Mit einer derartigen Kompromisslösung wären vor allem zwei Vorteile verbunden: Zum einen würde den Principalen in kürzeren Abständen die Gelegenheit zur Sanktionierung der olympischen Entscheidungsträger gegeben. Zum anderen ließen sich innerhalb des Vertreterkollektivs durch den häufigeren Wechsel der Zusammensetzung abgestimmtes Verhalten und kompensatorische Geschäfte auf Gegensei-

¹¹⁰ Vgl. Maennig (2002, S. 70).

tigkeit erschweren. Dabei lässt sich die folgende Tendenzaussage treffen: Je kürzer die zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Teilwahlen gehalten werden, desto eher kann der Wettbewerb um Wählerstimmen als Kontrollinstanz fungieren und die Wünsche der Basis für die Vertreter handlungsleitend werden lassen.

Etablierung eines Kontrollorgans

Die bisher gemachten Vorschläge mögen zwar geeignet erscheinen, die diskretionären Spielräume der Agenten tendenziell zu verringern, das grundsätzliche Problem der starken Bindung zwischen Principal und Agent bleibt jedoch weiter bestehen. Durch eine direkte Verhaltenssteuerung wäre dieses Problem zwar im Prinzip lösbar, in letzter Konsequenz liefe dies jedoch auf eine Abschaffung der indirekt demokratischen Entscheidungsfindung hinaus. Die Betroffenen selbst über jede einzelne Sachfrage entscheiden zu lassen, würde die Tätigkeit der IOC-Mitglieder überflüssig machen; zur Entscheidungsvorbereitung und -umsetzung wäre das Vorhandensein einer IOC-Administration ausreichend. Da eine direkte Verhaltenssteuerung wegen der damit verbundenen hohen Transaktionskosten allenfalls eine theoretische Option darstellen dürfte und kaum praktikabel erscheint,¹¹¹ bietet sich zur Behebung des Steuerungsproblems alternativ die Einführung einer externen, das heißt dem Einfluss der IOC-Mitglieder entzogenen, Kontrollinstanz an, etwa in Form eines Aufsichtsrats.¹¹² Dieser könnte die Entscheidungsqualität des Vertreterkollektivs und die Amtsführung der einzelnen Mitglieder überprüfen und für die Entlastung des Gremiums verantwortlich sein.¹¹³ Insbesondere politische Entscheidungsträger werden in der Diskussion um eine Reformierung des IOC immer wieder für die Besetzung eines derartigen Aufsichtsgremiums ins Spiel gebracht. Mit der Forderung, das IOC politischen Entscheidungsträgern gegenüber rechenschaftspflichtig zu machen, ist vor allem der Wunsch nach einer verbesserten Kontrolle der Aktivitäten des IOC verbunden.¹¹⁴

Es gilt zu bedenken, dass bei einem Kontrollorgan für die IOC-Tätigkeit neben dem Problem der adäquaten Besetzung wiederum ein Anreiz- und Kontrollproblem¹¹⁵ entstünde. Vor diesem Hintergrund erscheint es fragwürdig, die

¹¹¹ Vgl. Dietz (1998, S. 84).

¹¹² Vgl. Kramer (1999, S. 222) und Maennig (2002, S. 69 ff.).

¹¹³ Vgl. ebd. (S. 69–70).

¹¹⁴ Vgl. Kistner/Weinreich (2000, S. 259) und Milton-Smith (2002, S. 131, 133).

¹¹⁵ Vgl. Alchian/Demsetz (1972, S. 782).

Probleme, die aus einer Principal-Agent-Beziehung resultieren, durch die Etablierung einer weiteren Vertretungsbeziehung beheben zu wollen.

Etablierung partizipatorischer Eingriffsmöglichkeiten

Eine im Vergleich zur Einrichtung eines Aufsichtsgremiums wirksamere Kontrolle kann von einer Rückverlagerung von Entscheidungskompetenz auf die vertretene Basis erwartet werden. Solche partizipatorischen Eingriffsmöglichkeiten sind in verschiedener Abstufung denkbar: Am konsequentesten, wenngleich aufgrund des erheblichen Transaktionskostenaufwands auch am wenigsten realistisch, erscheint dabei die bereits genannte Einführung einer grundsätzlich basisdemokratischen Abstimmung über bestimmte Entscheidungsgegenstände.¹¹⁶ Das exklusive *agenda setting* der Delegierten ließe sich jedoch auch durch obligatorische Kontrollabstimmungen durch die vertretene Basis bei bestimmten, als besonders wichtig erachteten Entscheidungen durchbrechen. Grundsätzlich gilt dabei, dass zunehmende partizipatorische Eingriffsmöglichkeiten mit einem steigenden Transaktionskostenaufwand erkauft werden müssen.

Um diesen Trade-off flexibler gestalten zu können, erscheint es überlegenswert, den Umfang der direkt demokratisch zu entscheidenden Sachfragen nicht *ex ante* festzulegen, sondern in das Ermessen der Vertretenen zu stellen. Denkbar ist zum Beispiel ein Initiativrecht der Basis oder die Möglichkeit, bei Erreichen eines Quorums ein Referendum zu erzwingen. Damit ließe sich erreichen, dass nur in solchen Fragestellungen, die von einem bestimmten Prozentsatz der Betroffenen als besonders bedeutsam erachtet werden, ressourcenintensive direkt demokratische Abstimmungen anberaumt werden. Gegen diesen Vorschlag mag eingewendet werden, dass im Fall einer zu niedrigen Wahlbeteiligung das Verhalten der Repräsentanten wiederum keiner Kontrolle unterliegen würde. Diesem Argument lässt sich allerdings entgegenhalten, dass – Mündigkeit und Selbstverantwortlichkeit der Betroffenen vorausgesetzt – bereits die Möglichkeit der Einflussnahme ausreichend erscheint, weil mit wachsender Unzufriedenheit mit dem Gebaren der gewählten Entscheidungsträger die Neigung, Ressourcen in die Teilnahme am Willensbildungsprozess zu investieren, zunimmt. Eine niedrige Wahlbeteiligung kann in diesem Sinne als Zustimmung zur Tätigkeit der Repräsentanten interpretiert werden.

¹¹⁶ So könnte zum Beispiel eine globale Volksabstimmung über den Austragungsort der Olympischen Spiele abgehalten werden; diese Überlegung stellt Maennig (2000, S. 39) an.

Zwischenfazit

Die Diskussion der Ansatzpunkte für Reformen des IOC hat gezeigt, dass gewisse diskretionäre Entscheidungsspielräume eine *conditio sine qua non* darstellen, falls an einer demokratischen Vertretungsbeziehung festgehalten werden soll. Darüber hinaus gilt es zu bedenken, dass die personelle und verfahrenstechnische Undifferenziertheit, das heißt das Minderheitenproblem und die fehlende Berücksichtigung unterschiedlich ausgeprägter individueller Präferenzen, ein grundsätzliches Problem demokratischer Entscheidungsprozesse sind. Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet die Intensivierung des Wettbewerbs auf dem Markt, auf dem das Gut Olympische Spiele angeboten wird. Hierzu wäre es erforderlich, Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Entstehen von Konkurrenzveranstaltungen ermöglichen und damit zu einer Erosion der Monopolposition des IOC führen.¹¹⁷

Ergebnis und Ausblick

Die institutionenökonomische Analyse offenbarte die umfassenden Kompetenzen und weitreichenden diskretionären Entscheidungsspielräume der IOC-Mitglieder bei der Vergabe der Olympischen Spiele, was der Entstehung von Korruption Vorschub leistet. Selbst die skizzierten alternativen institutionellen Arrangements etwa in Form der Institutionalisierung eines indirekt demokratischen Entscheidungsprozesses und der Etablierung flankierender Anreiz- und Kontrollmaßnahmen scheinen das aufgezeigte Problem nicht gänzlich befriedigend lösen zu können.

Eine Einschränkung des diskretionären Handlungsspielraums der Akteure kann jedoch von den Marktkräften geleistet werden, denen auch das IOC nicht ausweichen kann. Die fortschreitende Professionalisierung und Kommerzialisierung des olympischen Geschehens erweist sich in diesem Zusammenhang als die einzig wirksame Begrenzung für das opportunistische Verhalten der IOC-Mitglieder. Ökonomische Anreizmechanismen vermögen damit auch ein letztlich feudales System wie das IOC zu kontrollieren, sofern auf dem Markt für Sportgroßveranstaltungen vergleichbare Konkurrenz entsteht, die das IOC-Monopol gefährdet.

¹¹⁷ Vgl. Hofmeister (2007, S. 212–213).

Das Korruptionsphänomen ist insbesondere dann als problematisch anzusehen, wenn dabei im öffentlichen Auftrag handelnde Individuen Einfluss auf das IOC nehmen, weil diese, im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Akteuren, von den Nachfragern kaum sanktioniert werden können. Für das IOC ist dieses Problem nicht alleine durch die Erhöhung von Strafen lösbar, weil dadurch letztlich nur die Preise für Korruption erhöht werden.¹¹⁸ Bestraft werden müssen vielmehr die Bestechenden. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass Städte, deren Vertreter Bestechungsversuche unternommen haben, von zukünftigen Vergabeprozessen ausgeschlossen werden. Ob das IOC das Korruptionsproblem langfristig wirksam bekämpfen wird, hängt davon ab, ob die Sportkonsumenten eine unter Korruptionsverdacht stehende Vergabe der Olympischen Spiele zu tolerieren bereit sind. Sollte dies der Fall sein, ließe sich Korruption auch dadurch *legalisieren*, dass die Spiele unter allen Kandidaten, die bestimmte Mindestbedingungen erfüllen, versteigert werden; mithin das Kriterium der Kaufkraft bei der Vergabe Anwendung findet.

Literatur

Alchian, A., Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review* 62 (5), S. 777–795.

Baare-Schmidt, W. (1983): Der Status des Internationalen Olympischen Komitees im Völkerrecht, Diss. Univ. Tübingen, Tübingen.

Becker, G. S., Stigler, G. J. (1974): Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers, *Journal of Legal Studies* 3 (1), S. 1–18.

Blödorn, M. (1980): Der olympische Meineid, Idee und Wirklichkeit der Olympischen Spiele, 1. Auflage, Hoffmann und Campe, Hamburg.

Büch, M.-P. (1996): Sport und Ökonomie – Märkte um den Sport und ihre wirtschaftliche Bedeutung in Deutschland, *Aus Politik und Zeitgeschichte* 29, S. 23–31.

¹¹⁸ Vgl. Maennig (2002, S. 72 ff.).

Büschgen, H. E. (1995): Leistungsorientierte Anreizsysteme in der Vertriebssteuerung (von Banken), in: Schierenbeck, H., Moser, H. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, Gabler, Wiesbaden, S. 517–542.

Daume, W. (1974): Vorwort, in: Scherer, K. A. (Hrsg.): Der Männerorden – Die Geschichte des Internationalen Olympischen Komitees, Limpert, Frankfurt am Main, S. 6.

Dietz, M. (1998): Korruption – Eine institutionenökonomische Analyse, Berlin-Verlag Spitz, Berlin.

Doehring, K. (1981): Rechtsbeziehungen zwischen dem Internationalen Olympischen Komitee, den Nationalen Olympischen Komitees und den Staaten, in: Nationales Olympisches Komitee für Deutschland (Hrsg.): Olympische Leistung, Ideal, Bedingungen, Grenzen – Begegnungen zwischen Sport und Wissenschaft, Bundesinstitut für Sportwissenschaften, Köln, S. 321–333.

Emrich, E., Papathanassiou, V., Pitsch, W. (1999): Aspekte der Moralökonomie der Olympischen Spiele – Wie funktional sind Gabe und Gegengabe auch unter Marktbedingungen?, Leistungssport 29 (2), S. 36–38.

Frenzen, K.-H. (1988): Olympische Spiele – Geschichte, Regeln, Einrichtungen, Meyer und Meyer, Aachen.

Gebauer, G. (1996): Krieg und Spiele – Was bewirkt der olympische Frieden?, in: Ders. (Hrsg.): Olympische Spiele – die andere Utopie der Moderne, Olympia zwischen Kult und Droge, Suhrkamp, Frankfurt am Main, S. 279–288.

Hahn, J. (2004): Rekorde von Aserbaidschan bis Südafrika: Bilder rund um die Uhr, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.8.2004, S. 31.

Hayek, F. A. v. (1996): Die Theorie komplexer Phänomene, in: Ders. (Hrsg.): Die Anmaßung von Wissen, Neue Freiburger Studien, Mohr, Tübingen, S. 281–306.

Heinemann, K. (1997): Ökonomische Effekte sportlicher Großveranstaltungen – Das Beispiel Olympische Spiele, in: Lippe, P. v. d., Rehm, N., Strecker, H., Wiegert, R. (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialstatistik heute – Theorie und Praxis, Festschrift für Walter Krug, Verlag Wissenschaft und Praxis, Berlin et al., S. 257–271.

Hill, C. R. (1992): Olympic Politics, Manchester University Press, Manchester et al.

Höfer, A. (1994): Der olympische Friede – Anspruch und Wirklichkeit einer Idee, Academia-Verlag, Sankt Augustin.

Holderbach, E. (1998): Das IOC als Instanz globaler Sportvermarktung, in: Trosien, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sport – Business, Entertainment, Trends, Meyer & Meyer, Aachen, S. 47–57.

Homann, K. (1997): Unternehmensethik und Korruption, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) 49 (3), S. 187–209.

IOC (2000 a): Ten NOCs/Cities Express Interest in Hosting the Games of the XXIX Olympiad in 2008, in: IOC Press Release vom 2.2.2000.

IOC (2000 b): All Ten Cities Interested in Hosting the XXIX Olympiad in 2008 Reply to IOC Questionnaire Before Deadline, in: IOC Press Release vom 20.6.2000.

IOC (2000 c): Five Cities to Compete to Host 2008 Olympic Games, in: IOC Press Release vom 28.8.2000.

IOC (2004): IOC Confirms European TV Rights Contract, in: IOC Press Release vom 6.7.2004.

Kistner, T. (2004): Die Angst vorm nächsten Skandal, in: Süddeutsche Zeitung vom 19.3.2004, S. 32.

Kistner, T., Weinreich, J. (2000): Der olympische Sumpf – Die Machenschaften des IOC, Piper, München.

Klitgaard, R. (2000): Controlling Corruption, University of California Press, Berkeley, Los Angeles et al.

Knecht, W. P. (1999): Wenn das Blickfeld der Medien zum Zerrbild gerät, in: Gruppe, O. (Hrsg.): Einblicke – Aspekte olympischer Sportentwicklung, Hofmann, Schorndorf, S. 168–171.

Kramer, J. (1999): Eine Art Handel, Interview mit Roland Baar, Spiegel 49, S. 222–225.

Laux, H. (1999): Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle – Die Messung, Zurechnung und Steuerung des Erfolgs als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Springer, Berlin.

Lösche, P. (1997): Das Unternehmen der fünf Ringe und die Ware Sport – Thesen zu Politik, Kommerz, und Gesellschaft, Globalisierung und Regionalisierung im Sportbetrieb, in: Frankfurter Rundschau vom 19.4.1997, S. 14.

Maennig, W. (2000): Zur Ökonomik der Korruption(sbekämpfung) – Der Fall des IOC, in: Büch, M.-P. (Hrsg.): Beiträge der Sportökonomik zur Beratung der Sportpolitik, Dokumentation des Workshops vom 11.5.2000, Sport und Buch Strauss, Köln, S. 33–46.

Maennig, W. (2001): Korruption und Doping – Ökonomische Lösungsansätze für zwei (zentrale?) Probleme der olympischen Bewegung, in: Krüger, M. (Hrsg.): Olympische Spiele – Bilanz und Perspektiven im 21. Jahrhundert, LIT Verlag, Münster, S. 158–177.

Maennig, W. (2002): On the Economics of Doping and Corruption in International Sports, *Journal of Sports Economics* 3 (1), S. 61–89.

Maennig, W., Freytag, G. (1999): Macht im Sport. Politische Ökonomik und Tabuisierung, in: Gruppe, O. (Hrsg.): Einblicke – Aspekte olympischer Sportentwicklung, Hofmann, Schorndorf, S. 143–163.

Medding, P. Y. (1970): A Framework for the Analysis of Power in Political Parties, *Political Studies* 18 (1), S. 1–17.

Michels, R. (1958): Political Parties, The Free Press, Glencoe.

Milton-Smith, J. (2002): Ethics, the Olympics and the Search for Global Values, *Journal of Business Ethics* 35 (2), S. 131–142.

O. V. (1983): Das IOC als Führer des Sportsports anerkannt, IOC-Session eröffnet, dpa-Meldung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.3.1983, 21.

O. V. (1998 a): Korruptionsvorwürfe bestätigt, Marc Hodlers Äußerungen lösen im IOK eine Lawine aus, in: Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe vom 15.12.1998, S. 41.

O. V. (1998 b): Nie mehr nach Japan, *Spiegel* 9, S. 222–225.

O. V. (1998 c): Scheinheiligkeit, in: Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe vom 15.12.1998, S. 41.

O. V. (1999/2000): The Recommendations Approved by the 110th IOC Session, Supplement of the Olympic Review XXVI-30, December 1999-January 2000, 11–30.

O. V. (2004): IOC greift durch: Hasan muss gehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.8.2004, S. 28.

Popper, K. R. (1975): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 1, Der Zauber Platons, 4. Auflage, Franke, München.

Preuß, H. (1999): Ökonomische Implikationen der Ausrichtung Olympischer Spiele von München 1972 bis Atlanta 1996, AGON-Sportverlag, Kassel.

Rich, F. C. (1982): The Legal Regime for a Permanent Olympic Site, Journal of International Law and Politics 15 (1), S. 1–53.

Rittberger, V., Boekle, H. (1996): Das Internationale Olympische Komitee – eine Weltregierung des Sports?, Die Friedenswarte, Blätter für internationale Verständigung und zwischenstaatliche Organisation 71 (2), S. 155–188.

Rose-Ackerman, S. (1995): How China Could Have Won: The Non-neutrality of the Olympic Voting Rules, Journal of Policy Analysis and Management 14 (1), S. 140–142.

Schauenberg, B. (1992): Die Hare-Regel und das IOC – Irrationales Abstimmungsverhalten bei der Wahl von Atlanta zum Austragungsort der Olympischen Sommerspiele 1996?, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) 44 (5), S. 426–444.

Schroeder, J. (1976): Symbolik der Olympischen Bewegung, Grundlagen und Möglichkeiten eines rechtlichen Schutzes, Diss. Univ. Mainz, Mainz.

Simeoni, E. (1999): Hinter verschlossenen Türen lässt Kim Un-yong die Muskeln spielen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.3.1999, S. 3.

Simson, V., Jennings, A. (1992): Geld, Macht und Doping – Das Ende der olympischen Idee, Knaus, München.

Stratmann, J. (1999 a): Samaranch schürt Klima der Unsicherheit und Skepsis, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.3.1999, S. 46.

Stratmann, J. (1999 b): Dem Vertrauensbeweis für Samaranch folgen die sechs Ausschlüsse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.3.1999, S. 46.

Stratmann, J. (1999 c): Sion befürchtet einen „Anti-Schweiz-Effekt“ für 2006, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.3.1999, S. 38.

Suchanek, A. (1997): Erfolgreiche Therapie ohne gute Diagnose? Zum Zusammenhang von normativer und positiver Analyse in der Ökonomik, in: Held, M. (Hrsg.): Normative Grundfragen der Ökonomik, Folgen für die Theoriebildung, Campus, Frankfurt et al., S. 189–212.

Swart, K., Bob, U. (2004): The Seductive Discourse of Development: The Cape Town 2004 Olympic Bid, Third World Quarterly 25 (7), S. 1311–1324.

Tanzi, V. (1998): Corruption around the World, Causes, Consequences, Scope, and Cures, IMF Staff Papers 45 (4), S. 559–594.

Tröger, W. (1981): Die rechtlichen Grundlagen der olympischen Organisation, in: Nationales Olympisches Komitee für Deutschland (Hrsg.): Olympische Leistung, Ideal, Bedingungen, Grenzen – Begegnungen zwischen Sport und Wissenschaft, Bundesinstitut für Sportwissenschaften, Köln, S. 309–314.

Ullrich, K. (1999): Der Absturz des IOC, Spotless-Verlag, Berlin.

Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation – Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns, Mohr, Tübingen.

Vaubel, R. (1992): Die politische Ökonomie der wirtschaftspolitischen Zentralisierung in der Europäischen Gemeinschaft, Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie 11, S. 30–65.

Vedder, C. (1984): The International Olympic Committee: An Advanced Non-governmental Organization and the International Law, German Yearbook of International Law 27, S. 233–258.

Waldbröl, H.-J. (2004 a): In der Ethikkommission sitzen zu viele moralisierende Formalisten, Interview mit Marc Hodler, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.8.2004, S. 28.

Waldbröl, H.-J. (2004 b): Diesen Sumpf muss man vollständig austrocknen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9.8.2004, S. 26.

Weber, M. (1968): Politik als Beruf, 5. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin.

Westerbeek, H., Turner, P., Ingerson, L. (2002): Key Success Factors in Bidding for Hallmark Sporting Events, *International Marketing Review* 19 (3), S. 303–322.

www.spiegel.de (1999 a): IOC – Auch in Atlanta ist geschmiert worden, in: Spiegel Online vom 3.6.1999, <http://www.spiegel.de/sport/sonst/o,1518,25600,00.html>, 19.6.2002.

www.spiegel.de (1999 b): Sportpolitik – Erboste Reaktionen in der Schweiz, in: Spiegel Online vom 19.6.1999, <http://www.spiegel.de/sport/sonst/o,1518,27831,00.html>, 19.6.2002.

www.spiegel.de (1999 c): Sportpolitik – Winterspiele 2006: Turin macht das Rennen, in: Spiegel Online vom 20.6.1999, <http://www.spiegel.de/sport/sonst/o,1518,27822,00.html>, 18.6.2002.

www.spiegel.de (1999 d): Winterolympiade – Turin macht das Rennen, in: Spiegel Online vom 19.6.1999, <http://www.spiegel.de/sport/sonst/o,1518,27874,00.html>, 18.6.2002.

www.spiegel.de (2000): Olympische Sommerspiele – Peking ist der Favorit für 2008, in: Spiegel Online vom 2.2.2000, <http://www.spiegel.de/sport/sonst/o,1518,62682,00.html>, 18.6.2002.

www.spiegel.de (2001 a): Boykott halte ich nicht für realistisch, in: Spiegel Online vom 13.7.2001, <http://www.spiegel.de/sport/sonst/o,1518,145129,00.html>, 18.6.2002.

www.spiegel.de (2001 b): Olympia 2008 – Die Spiele finden in Peking statt, in: Spiegel Online vom 13.7.2001, <http://www.spiegel.de/sport/sonst/o,1518,145012,00.html>, 18.6.2002.

www.welt.de (2001 a): Wettkampf um Olympia, in: Welt Online vom 12.7.2001, <http://www.welt.de/daten/2001/07/12/0712sp267159.htm>, 7.5.2002.

www.welt.de (2001 b): Chinesen beteuern Pekings Unschuld, in: Welt Online vom 16.7.2001, <http://www.welt.de/daten/2001/07/16/0716sp268107.htm>, 7.5.2002.

Zippelius, R. (1999): Allgemeine Staatslehre, 13. Auflage, Beck, München.

Comparing Management Performances of Belgian Football Clubs

Stefan Késenne

Introduction

Over the last decade, Belgian football has been suffering, both on a national and on a club level. For the first time in many decades, the Belgian national team did not qualify for the World Cup and the UEFA EURO. The team did not participate in the World Cup 2006 in Germany, was absent at EURO 2004 in Portugal and will not be present at EURO 2008 in Austria and Switzerland. Fortunately, the Belgian football federation was the co-organizer of EURO 2000 together with the Netherlands, so that both countries were qualified without playing the qualification rounds. Also, for the first time in many years, no Belgian club qualified for the UEFA Champions League in 2006–2007.

Many reasons have been put forward to explain this débâcle. The Bosman verdict of the European Court of Justice in 1995 seems to be the main scapegoat. It is not so much the abolition of the transfer system, but rather the opening of the European player market by abolishing the so-called “3+2 rule”, which limited the number of foreign players that could be fielded, that has had a major impact. Opening the European player market, and leaving the European product market closed, is asking for trouble.¹ All former top clubs in the small European countries have experienced an exodus of all their best players to larger countries such as England, Spain, Italy, and Germany; a process that has been enforced by the media rights explosion in these countries. This obviously weakens the playing qualities of the teams, and can also explain the weak performances of the national team. With few exceptions, many Belgian

¹ Késenne (2007).

players on foreign teams end up on the bench or on the B-team, losing their competitive edge.

In our opinion, things went wrong after 1995 because of the slow move of the football clubs, as well as the Belgian football federation (KBVB), to professional management. Belgian football clubs faced serious financial problems after the Bosman verdict because club managers offered and paid higher player salaries when there was no money for any general salary increase. In addition to this short-sighted management reaction, the general neglect and the low quality of youth training and formation are also to blame. After Bosman, and the abolition of the transfer system, many club managers considered it useless to spend money on youth training because if a promising young player were to show up, he would be hired by a larger and better paying club without any compensation. Instead, they turned to the transfer market and tried to attract many low-paid foreign players. What they overlooked is that, if one out of ten young players runs off, there are still nine to stay and to strengthen the team.

In this contribution, we concentrate on management performances. We try to compare the management performances of the Belgian first division teams. Is Anderlecht, by far the richest Belgian club, a well-managed club compared with its Belgian competitors; does the club perform according to its potential? This analysis does not pretend to conclude anything regarding the absolute quality of Belgian club management.

The Model

In many applications, the total season budget, or the total season revenue, of a club is considered as the most relevant indicator of its potential playing strength. In a liberalized player market, a rich club can attract the best players by offering the highest salaries. If one compares the average season budgets of the Belgian first-division teams and the number of points in the final ranking over a period of eight years, one finds a correlation coefficient of 0.90. The ordinary least squares (OLS) estimation of the linear relationship between these two variables, with the t-values in parentheses, results in:

$Wins = 35.7$ (13.1)	$+1.8 Revenue$ (6.9)	$R^2 = 0.81$	$n = 13$
			(1)

The residuals of this estimation result can reveal which clubs are doing better than average in terms of winning given the size of their budget, assuming that the budget of a club is an indicator of the potential talents they can afford. Some teams are clearly performing better than expected given the size of their budget. The assumption is that these deviations are caused by the differences in management performance. The striking result of this first estimate was that in the ranking Brugge ended on top and Anderlecht ended eleventh or almost last.

However, analysing management performances, the size of the budget of a club cannot be considered as an exogenous variable; it is also one of the results of the quality of club management. So, we start from a more general model to derive and compare the management qualities of the clubs. The simple model tries to describe the main relationship of the industry. It starts from the size of the local market of a club as the main determinant of the strength of a team. All empirical results show that the market size, or the drawing potential of both players and supporters, is the main determinant of a club's budget and its winning record.² So, the market size has a positive impact on both the playing talents and the season attendances of a club. But the relationship between these variables is affected by the club's management performances, such as their talent development programs, their pricing policy and promotion efforts. These and the following relationships, with its associated management functions, are presented in Figure 1.

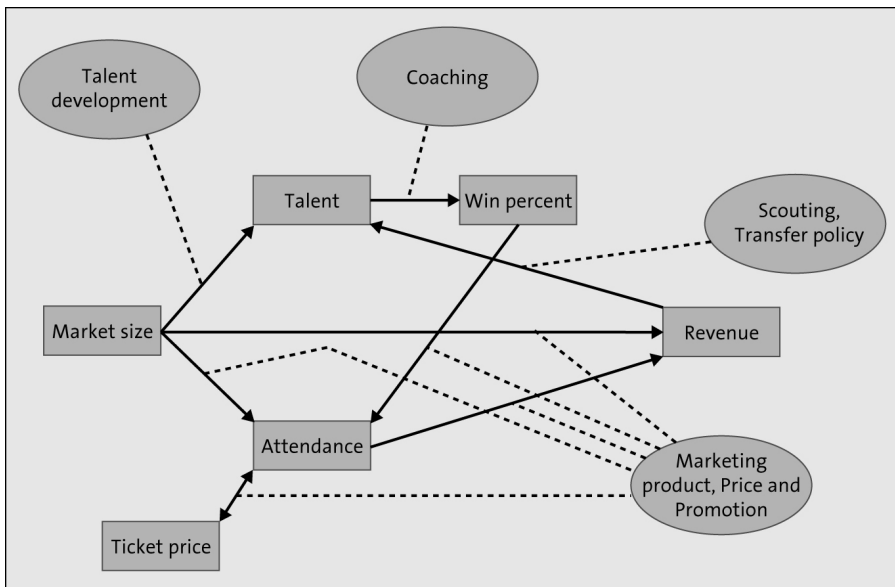
Obviously, the talents of a club will affect their winning percentage, but this can be enhanced by the coaching quality. Another important result from the empirical research shows that winning percentage is an important determinant of stadium attendance. The level of the ticket price can also be expected to have a negative effect on stadium attendance. If prices can be set by the club as a local monopolist, the ratio of the stadium capacity (supply) and

² Noll (1974), Quirk/Fort (1992), and Szymanski (2003).

the average match attendances (demand) affect the optimal price. Again, the marketing policy of the club managers does affect these relationships.

Stadium attendance seems to be a good predictor of the total budget of the league. For Belgium, we found a correlation coefficient of 0.91 between season attendance and season revenue of a club. Indeed, all other club revenue sources besides gate receipts, such as sponsorship and other commercial revenue, as well as media rights, can be expected to be correlated with the popularity of the team. Besides its indirect effect on revenue, the size of the market can also directly affect the opportunities of a team to raise all sorts of commercial revenue.

Figure 1: Basic Model



Finally, the total budget or season revenue of a club will allow the team managers to room the national and international player market. Because huge transfer fees and salaries are paid for attracting the best players, the size of the budget will have an impact on the playing talents of the team. This relation-

ship will clearly be affected by the quality of the scouting and transfer policy of the managers.

Due to a lack of reliable data for Belgian football, we had to simplify this model considerably. One of the problems is to measure talent. If one assumes that the player talent market is efficient, the total payroll can be a proxy for the total playing talent of a team. However, data on payrolls or the clubs' wage-turnover ratios are not available in Belgium. So we have to skip the relationship between market size and talent and jump from market size to winning percentage. Skipping talent, season revenue will also affect the winning percentage directly. We also left out the ticket pricing policy because the stadium capacity utilization in Belgium's first division is on average only 60 %. Moreover, most empirical research shows the price elasticity to be very small and/or insignificant.

So the model we have estimated consists of only three equations:

$a = f_1(m, w)$	$w = f_2(m, r)$	$r = f_3(a, m) + cl_{-1}$
(2)	(3)	(4)

where a is season attendances, m is the local market size, w is the season winning percentage, r is the season revenue, and cl_{-1} is the money received by playing in the UEFA Champions League (UCL). This last variable is added as an exogenous variable because Belgian teams can qualify for the UCL and earn a lot of money compared with the size of their budget. The lag is justified by the fact that the UCL money is paid at the end of the season. The money from participating in the UEFA Cup is left out here because no significant amounts of money are left over after subtracting the additional costs of participation. The marketing efforts of the club managers can increase attendances in Equation (2), and the clubs' budgets in Equation (4). The relationship between the explanatory variables and the winning percentage in Equation (3) is affected by the management qualities in terms of talent scouting, youth development and coaching.

The model is clearly a simultaneous model; the three equations are identified, so both the reduced and the structural form parameters of the model can be estimated.

The Data

We have estimated this model with Belgian panel data for eight seasons, from season 2000/01 until 2006/07, and the 13 clubs that have been in the first division during that period. We started in 2000 because we wanted to give the teams time to adjust to the new market situation after the Bosman verdict and the introduction of the License System of the Belgian football federation, mainly checking if clubs have paid their debts.

The market size of a team, or the drawing potential for spectators and playing talent, was approached by the population in town and adjusted for the presence of another top team in town.

The total season revenue of a club is given by the newspapers' and magazines' rough estimations of the club's total budget. These data are known to be rather unreliable but that is all there is.

The season winning percentage is measured by the number of points in the final ranking. This is better than using the winning percentage itself because of the possibilities of ties in football. Because spectators prefer one win to two ties, the point system grants three points for a win and one point for a tie.

The attendance figures are the average number of spectators per game, based on the estimations of sports journalists familiar with the size of the stadium. Again, these figures are not always very reliable. In Table 1, some basic statistics are presented for these data. One can observe that there is a huge difference in market sizes and club revenues.

Table 1: Statistics

Mean	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Market Size (x 1000)	136	131	33	500
Revenue (in million Euro)	8.5	6.25	2.3	29
Win Percent (points)	51	15	14	83
Average Nr of Spectators	11 506	6 874	4 247	25 329

Table 2: Correlation Matrix

	Market Size	Revenue	Win Percent.	Attendance
Market Size	1.00			
Revenue	0.66	1.00		
Win Percent.	0.52	0.72	1.00	
Attendance	0.54	0.91	0.73	1.00

In Table 2, the correlation matrix of these four variables is given. If the correlation between attendance and club revenue is as high as 0.91, the correlation coefficient between market size and winning percentage is not higher than 0.52. This is remarkable, and calls for some further investigation and a comparison between the clubs' management performances.

Estimation Results

Assuming that the final objective of Belgian football clubs is to maximize the winning percentage, rather than to maximize season profits, the most relevant reduced-form equation to compare the qualities of general club management is the one explaining the winning percentage as a function of all predetermined variables in the model, that is,

$$w = w(m, cl_{-1})$$

(5)

Based on a panel data set consisting of 13 first-division clubs and eight seasons (2000–2007), a random-effects model is estimated. The random-effects model is more suitable than the fixed-effects model if the number of teams is larger than the number of time periods. We also assume that the random effects are independent of the explanatory variables. The predetermined variables are assumed to have a common effect in all clubs because they measure the average effect of these variables on the winning percentage. The linear model that is estimated is then:

$$w_{it} = \alpha_i + \beta m_{it} + \gamma d_{i,t-1} + \varepsilon_{it}$$

with: $\alpha_i = \alpha + \mu_i$

so: $w_{it} = \alpha + \beta m_{it} + \gamma d_{i,t-1} + (\mu_i + \varepsilon_{it})$

(6)

Because the error term is serially correlated, the model is estimated with Generalized Least Squares (GLS). The results are given in Table 3. The market size has a positive and significant effect on wins, but surprisingly, the Champions League money earned by a few clubs over these years, (Anderlecht, Club Brugge and Genk) has had no significant effect on their performances in the national competition.

More important here are the estimated random effects, which are ranked according to size in Table 3. Two clubs stand out in comparison with the rest, Club Brugge and Genk. Anderlecht, by far the richest club in Belgium, is only fourth in the ranking. Comparably, the club with the smallest budget, Westerlo, is doing remarkably well. The poorest managers can be found in Charleloi and Beveren.

The estimated random effects in the reduced form only indicate the differences in general management performance, that is, all management functions together, and does not reveal anything about the disaggregated management functions that are listed in Figure 1. One might be interested in where things have gone wrong for Anderlecht; the richest club which has always claimed to be the best-managed club in the country. This can partly be detected by estimating the structural-form equations.

Table 3: Reduced-form Estimation

Variable	Coefficient	t-Statistic
<i>C</i>	42.82	11.53
<i>Market</i>	0.06	3.25
<i>Champions League</i>	-0.47	-0.72
Random Effects: Measuring General Management Quality		

Variable	Coefficient	t-Statistic
<i>Brugge</i>	17.8	
<i>Genk</i>	11.7	
<i>Standard</i>	5.5	
<i>Anderlecht</i>	2.7	
<i>Lokeren</i>	1.7	
<i>Westerlo</i>	1.4	
<i>Mouscron</i>	0.2	
<i>Gent</i>	-1.0	
<i>Lierse</i>	-3.9	
<i>St-Truiden</i>	-4.1	
<i>GBA</i>	-9.0	
<i>Charleroi</i>	-10.3	
<i>Beveren</i>	-12.8	
Unweighted statistics including random effects		
<i>R-squared</i>	0.66	
<i>DW</i>	1.86	
<i>Number of Obs</i>	104	

The quality of the clubs' marketing policies can be detected by looking at the structural-form equations for attendance and revenue. They were comparable to the results found in the reduced form and are not presented here. The structural-form equation for the winning percentage reveals more about another important management quality. As mentioned above, the random effects in Equation (3) indicate how well a club is managed in terms of talent scouting, youth training and coaching. These results are presented in Table 4. From this, it turns out that Anderlecht has been doing a poor job, because it ranks only ninth and is performing worse than average in the first division. This does not come as a surprise for most football adepts. Over the last decade, Anderlecht has attracted and bought many expensive players on the transfer market who did not perform. They have also hired and fired many coaches, sometimes

three in one season, whereas many empirical studies have shown that changing coaches mid-season is ineffective and a waste of money.³

Table 4: Structural-form Estimation

Variable	Coefficient	t-Statistic
<i>C</i>	37.4	13.51
<i>Market</i>	0.02	0.95
<i>Champions League</i>	1.36	4.24
Random Effects: Measuring General Management Quality		
<i>Brugge</i>	8.3	
<i>Genk</i>	4.3	
<i>Standard</i>	3.1	
<i>Anderlecht</i>	2.5	
<i>Lokeren</i>	1.3	
<i>Westerlo</i>	1.1	
<i>Mouscron</i>	-1.2	
<i>Gent</i>	-1.5	
<i>Lierse</i>	-1.8	
<i>St-Truiden</i>	-2	
<i>GBA</i>	-2.6	
<i>Charleroi</i>	-3.5	
<i>Beveren</i>	-7.9	
Unweighted Statistics including Random Effects		
<i>R-squared</i>	0.64	
<i>DW</i>	1.93	
<i>Number of Obs</i>	104	

³ Koning (2003).

Conclusions

One of the conclusions from this oversimplified analysis is that the four richest football clubs in Belgium are also the best-managed clubs. However, one can see that Brugge and Genk are clearly outperforming Anderlecht, which is by far the club with the largest market and budget. Also, a few clubs with very small markets, such as Lokeren and Westerlo, are performing quite well. The main weakness of Anderlecht is its performance in training, coaching, scouting and transfer policy. With less money, its main competitor, Brugge, has done a much better job between 2000 and 2007.

Obviously, more research is necessary to derive robust conclusions; more variables have to enter the analysis to correct for their impact on the playing performances of teams. However, there is a dramatic lack of data, information, and openness concerning the Belgian football clubs, and even the data that are available are unreliable. But, if one cannot turn the wind one must turn the mill-sails.

References

Késenne, S. (2007): The Peculiar International Economics of Professional Team Sports, Scottish Journal of Political Economy, Vol. 54, No. 3, pp. 388–99.

Koning, R. (2003): An Econometric Evaluation of the Effect of Firing a Coach on Team Performance, Journal of Applied Economics, Vol. 35, No. 5, pp. 555–564.

Noll, R. (1974): Government and the Sports Business, Brookings Institution, Washington.

Quirk J., Fort, R. D. (1992): Pay Dirt – The Business of Professional Team Sports, Princeton University Press, Princeton.

Szymanski S. (2003): The Economic Design of Sporting Contests, Journal of Economic Literature, Vol. 41, No. 4, pp. 1137–1187.

Public-Private Partnership in Singapore Sports Hub

Belinda Yuen

Introduction

In recent decades, a widening number of cities around the world have been developing cultural infrastructure, including new sports facilities, to regenerate old spaces and create new growth around “places to play”.¹ The ostensible planning objectives for the new cultural infrastructure generally embody the need to shift these cities from dependence on a declining conventional industrial base to new growth areas of services, tourism, culture and the creative class, to remake urban spaces to enhance regeneration, and to project a more positive city image to attract households and visitors back to the heart of the city where they can spend leisure time, work and live.² A review of the literature indicates three major components in the new urban regeneration approach.

The first involves the creation and expansion of new cultural leisure and consumption spaces through the development of flagship projects in central city locations, such as waterfronts.³ The run-down parts of the city’s built heritage are being regenerated and reused as new cultural, leisure and entertainment venues. Included in this regeneration is the development of festival marketplaces⁴ and cultural precincts such as the Birmingham Balti⁵ and Chinatown⁶ to create marketable local cultural products and services. These projects often

¹ Judd/Fainstein (1999).

² Hall/Hubbard (1998) and Alsayyad (2001).

³ Bianchini/Parkinson (1993) and Mommaas (2004).

⁴ Hannigan (1998).

⁵ McEwan et al. (2005).

⁶ Anderson (1990) and Shaw et al. (2004).

comprise leisure, retail and entertainment complexes, sports stadiums, casinos, aquariums, and/or cultural facilities in multi-use complexes. Prominent examples include the Guggenheim Museum in Bilbao, London's Docklands and Barcelona's central waterfront redesigned for the 1992 Olympics.

The second concerns the promotion of city visioning and place marketing around the new entrepreneurialism and physical redevelopment. City image-building is not just limited to flagship architectural and engineering projects such as the revitalized waterfront or iconic designer building but also includes the promotion of mega-events such as the European Capital of Culture, World Expo or the Olympic Games.⁷ The world's leading and wannabe world cities would compete to host these events in hope to further their national and international positions. Under the 'arts means business' theme, these cities are investing in expressive arts, sports, and cultural activities to create a new business climate and an impetus for local economic rejuvenation. The project often includes a programme of cultural festivals and performance spaces (from theatre and visual arts to pop music), new-build and renovated.

Because of their size and international significance, mega-events present an important opportunity for a city's economic and physical development. For example, London is spending 3.3 billion Pounds Sterling on construction costs, 1.8 billion Pounds Sterling on regeneration costs, and 900 million Pounds Sterling on security costs in preparation for the London Olympics 2012.⁸ Included in this expenditure are substantial new venues and facilities built expressly for the Olympics that would be catalysts for re-imaging and re-developing the Lower Lea Valley in East London. The increasing role of place marketing and re-imaging strategies has amplified the importance of place, identity and the image of the city.⁹

The third concerns funding regimes of the physical redevelopment through new forms of partnership, such as between public and private sectors. The London Olympic Games 2012, for example, will be funded by businesses, by the London Development Agency and by the government including via the National Lottery and a council tax.¹⁰ The origins of this approach have been traced to American cities, notably Baltimore and its waterfront regeneration.¹¹ Recog-

⁷ Kearns/Philo (1993) and Roche (2000).

⁸ BBC News, 24 Feb 2007.

⁹ Evans (2003) and Hannigan (2003).

¹⁰ Planning (30 May 2003, p. 8).

¹¹ Harvey (1989).

nising the scale of regeneration, Baltimore has sanctioned the use of public funds as seed money for private investment. The concept has since been widely copied throughout North America, Europe and Australia. Massive urban growth and infrastructure expansion underscores the need for alternatives and supplements to existing ways and means of budgetary financing.

The growth of “play spaces” is not new. Cities have long provided for the recreational and cultural interests of their populations. The development of New York’s Central Park (1857) and Philadelphia’s public zoo (1860s) are some early examples.¹² In more recent years, the suite of municipal provided leisure facilities has expanded to include golf courses, sports fields and sports stadium. The emphasis on economic innovation and competition has fuelled the inclusion of sports as an anchor in urban regeneration policy. As Coaffee and Shaw put it:¹³

“In Britain a great importance is now being placed upon developing a strategic agenda for sport and its implications for the development of sustainable communities, liveable places and healthier populations.”

A similar development pattern is observed across urban America. According to Noll and Zimbalist, there has been an unprecedented development of sports facilities in recent decades:¹⁴

“New facilities costing at least \$200 million [each] have been completed or are under way in Baltimore, Charlotte, Chicago, Cincinnati, Cleveland, Milwaukee, Nashville, San Francisco, St Louis, Seattle, Tampa, and Washington, D.C. and are in the planning stages in Boston, Dallas, Minneapolis, New York, and Pittsburgh. Major stadium renovations have been undertaken in Jacksonville and Oakland. Industry experts estimate that more than \$7 billion will be spent for professional sports teams before 2006. Most of this \$7 billion will come from public sources.”

¹² Cranz (1982) and Teaford (1984).

¹³ Coaffee/Shaw (2005).

¹⁴ Noll/Zimbalist (1997, p. 35).

As Eisinger analysed, the current period of local government sports and entertainment investment differs from earlier times in four major ways:¹⁵

- the pace and variety of construction have markedly increased;
- the demographic and economic context is different;
- the intended patron base has shifted from the city's residents to visitors; and
- the scale of entertainment construction is significantly greater.

Sports stadium development has evolved from the early (pre-1940) classic stadium having the attributes of neighbourhood focus, basic and limited amenities for spectators and dedicated to a single sporting activity to the modern, national and sub-national stadium offering a wide range of sporting and leisure activities, especially for convention and conference markets. Many of the new sports stadiums are large multi-purpose venues, often designed to optimise the effects on local communities. A case in point is the Telstra Stadium in Sydney, built at a cost of 690 million Australian Dollars as the centrepiece within the Sydney Olympic Park to host the 2000 Summer Olympics. With an as-built seating capacity of 110,000, the Telstra Stadium was the largest stadium ever used for the Olympics at the time of the Games.¹⁶ In addition to sports fields for rugby, football and cricket, the stadium has 16 function rooms to cater to large dinners, conferences and exhibitions that may draw additional visitors.

A number of other new generation stadiums such as the Toronto Skydome, Fukuoka Dome and Cardiff Millennium Stadium have followed similar concepts of multiple-use to create all-year-round visitor attraction in destination marketing. Many have become must-see tourist attractions of their cities. According to Cardiff Tourist Information, the Cardiff Millennium Stadium which offers a range of sporting events, concerts and performances, conferences and exhibitions has welcomed over 1.3 million visitors per year since its opening in June 1999.¹⁷ Several emerging cities such as Dubai and Singapore are building modern and advanced multi-purpose sports stadium in their respective regions. The endeavour is towards an integrated tourism and leisure strategy that features world-class sports facility. Various authors have ex-

¹⁵ Eisinger (2000, p. 319).

¹⁶ See http://www.worldstadiums.com/stadium_menu/architecture/stadium_design/sydney_telstra.shtml (accessed on July 4, 2007).

¹⁷ See http://www.somewheretogo.co.uk/cardiff_attractions.html (accessed on July 4, 2007).

amined the impact of sports and recreation on urban renaissance and quality-of-life agendas.¹⁸ There is also an expanding literature relating to the costs and benefits of sports stadiums, primarily in the US and UK.¹⁹ Some have sought to locate their analysis of sports stadium construction within urban regime theory.²⁰ As the scale and importance of sports stadiums in the city expands, the magnitude of investment is expected to increase. According to Gratton et al., the escalating stadium construction costs have increased the size of stadium subsidies, leading to more rational investment appraisal in new investments in sports infrastructure.²¹ This is often expressed in terms of financing options, and has prompted research on alternative financing and public-private partnership. Cochrane, Peck and Tickell provide an early example when they seek to investigate the “grants coalition” around which public-private partnership is mobilised in Manchester’s bid for the 2000 Olympics.²²

A first purpose of this paper is to situate and discuss the theoretical notion of public-private partnership (PPP) and its application to sports stadium development. Second, and more empirically, through an examination of the Singapore sports hub, this paper will analyse the justification for PPP and assess the evidence on such a development option. The intent of the analysis is to enquire: does PPP make sports stadiums a better investment for the city? It will examine the economics of the partnership, and the institutional and legal changes required for the shift in financing arrangements. While much has been written about American, European and other developed countries’ sports stadium development,²³ there is comparatively scarce literature on Asia, even though Asian cities are the hotbed of urban development. Most countries in Asia are witnessing rapid population growth and urbanisation, necessitating a reorientation of national development plans, policies and priorities for urban areas.²⁴ Several countries, for example, China, Korea and Singapore, have begun to incorporate major international sports events and new sports stadiums as central components in local economic and urban development strategies.

¹⁸ For example, Hannigan (1998) and Gratton et al. (2005).

¹⁹ For example, Churchman (1995) and Shropshire/Dunn (1996).

²⁰ For example, Rosentraub et al. (1994) and Sack/Johnson (1996).

²¹ Gratton et al. (2005).

²² Cochrane et al. (1996).

²³ Stiftel/Watson (2005).

²⁴ Roberts/Kanaley (2006).

Funding Sports Stadium Development

Traditionally, it is the public sector that funds sports stadium development. A principal justification involves the extent to which stadium development generates economic development and enhances local communities. Like other public goods, the argument is that stadiums would not be built in sufficient numbers if the production is in the private sector. Often, this is the main reason put forward to justify government subsidies for new stadiums.²⁵ The use of public subsidies for stadium development is a hotly debated issue. While many have argued that a new stadium is integral to rebuilding the city,²⁶ others have concluded that economic returns do not justify the use of public funds.²⁷

In extreme cases, as Searle identifies, stadium subsidies may even have a negative effect on urban development by diverting taxes and crowding out investments which would otherwise have been spent on social infrastructure and services such as schools.²⁸ In considering stadium development, a growing number of economic analyses have argued for also quantifying the value of intangible benefits and the wider contribution to economic stabilisation and vitality of the downtown.²⁹ As Austrian and Rosentraub argued, what must be assessed is the extent to which economic activity, vitality and centrality, which benefit the downtown core, are changed by the presence of the sports facilities.³⁰ In other words, how much will the city lose by not building at all?

The theme of public subsidies for sports stadium development is ever more important in developing countries. Its importance is marked by a situation where high rates of urbanisation and population growth are accentuating the inadequacies of urban infrastructure and services, especially in regards to the poor. According to Asian Development Bank and World Bank estimates, developing countries in East Asia, for example, will need to spend more than 200 billion US-Dollars per year over the next five years (2005–2010) on roads, water, communications, power, and other infrastructure to cope with rapidly expanding cities and increasing populations. In the face of growing infrastructure demands, it is increasingly being realized that infrastructure investment

²⁵ Euchner (1993) and Searle (2005).

²⁶ For example, Rich (2000) and Chappelet/Junod (2006).

²⁷ Swindell/Rosentraub (1998) and Humphreys (2001).

²⁸ Searle (2005).

²⁹ For example, Noll/Zimbalist (1997), Swindell/Rosentraub (1998), and Austrian/Rosentraub (2002).

³⁰ Austrian/Rosentraub (2002).

will have to be raised from sources other than budgetary financing. In Asia, the prospect has moved towards decentralized governance.

Since the 1980s, decentralization processes have been introduced in Asian countries, by different regimes and within different national contexts, from military dictatorships, authoritarian presidencies and monarchies through single-party or dominant-party systems to multi-party competitive democracies.³¹ As indicated in the decentralization literature, the decentralization process implies the decentralization of the delivery of basic services, offering an opportunity for transferring the responsibility of planning, raising and allocating resources from the central government and its agencies to regional and local governments.³² Decentralization can take the form of devolution, deconcentration, delegation, or transfer/privatization/partnership.

The private sector, with its defining objective of profit, is conventionally considered an inappropriate choice for public service provision. However, with the trend towards decentralization, and service demands growing faster than public sector investment capacity, private participation is increasingly being seen as having an important role to play in urban infrastructure, both in terms of augmenting the financing and efficiency in service delivery. As Suresh summarized, private sector participation could help to:³³

- bring technical and managerial expertise to the service sector;
- improve operating efficiency;
- result in large-scale injections of capital and greater efficiency in the use of that capital;
- reduce the need for subsidies; and
- increase responsiveness to consumer needs and preferences.

The reasons for involving the private sector vary. Generally, the spectrum of possible partnership is some degree of private participation in the financing, design, construction, operation and maintenance of public infrastructure and services that may range from contracting, leasing, franchising, build-own-operate, build-operate-transfer, build-own-operate-transfer to privatization or complete divestiture and commercialization of the urban infrastructure. The United Kingdom has used public private partnership (PPP) extensively to develop roads, defence contracts, prisons, schools and hospitals. In the US and

³¹ Smoke (1999).

³² Klugman (1994) and Blaser et al. (2003).

³³ Suresh (2000, p. 13).

Canada, a number of states, including Minnesota (St. Paul) and British Columbia, have employed the public-private partnership model at the municipal level to develop public facilities such as sports complexes and arenas. In Australia, the government has invited the private sector through competitive bidding to design, build, operate, and maintain the stadiums for the 2000 Sydney Olympics. As Searle argued, the private sector proposal offered little risk to the government, and public expenditure savings under situation of fiscal restraint and debt reduction. Public-private partnerships can vary in the sharing of investment, risk, responsibility and reward between the partners.³⁴

As new sports facilities are often designed to attract a wide fan base, corporations have also seized the opportunity to advertise at sporting facilities, and buy naming rights to stadiums such as the case of Telstra Stadium. Formerly known as Stadium Australia, Telstra, a major Australian communications company, bought the exclusive naming rights in 2002 until 2009, with further options. An increasing number of academic analyses are calling on the use of private investment to rebuild sports stadiums “tax free”.³⁵ Sports stadiums are fast becoming sites through which to view and interpret policy solutions in competition, deregulation and privatization in the present era of entrepreneurial urbanism.³⁶

Singapore: Sports Moving to Centre Stage

With deepening globalisation, Singapore has widened its strategic planning focus with the aim to become a “thriving world-class city” and deliver a “dynamic, distinctive and delightful city” by planning for a good quality of life, providing more choices for recreation, and conserving places with a sense of history and identity.³⁷ Under its current long-term plan, its planners have framed proposals on play spaces to provide places for all to enjoy. There will be more and accessible green spaces to create the feel of a city in a garden, and more arts, cultural and sporting facilities to choose from. The renewed emphasis on play spaces has seen the rise of sports in Singapore’s urban agenda.

³⁴ Searle (2005).

³⁵ Rosentraub (1999).

³⁶ Harvey (1989) and Hall/Hubbard (1998).

³⁷ Urban Redevelopment Authority (2001).

At the national level, sport activity is identified as a key human development strategy with multiple benefits.

“As Singapore matures, sport will become an increasingly important facet of our individual lives and an indispensable component of our culture ... Sport provides many benefits to the individual, community and country. We envision a Sporting Singapore, where:

- sports participation helps develop a resilient people with the virtues of perseverance, focus, discipline, teamwork, creativity, a drive to excel and a healthy lifestyle;
- sport is an effective channel to bond people from various communities of our multi-racial society;
- sports excellence helps enhance our national pride and international standing;
- a vibrant sports industry contributes to the economy and sustains the sports delivery system; and
- sport helps strengthen friendship with other nations.”³⁸

The national emphasis has produced a spate of initiatives at the community level to encourage sport as a healthy lifestyle. An emblematic approach is the Sport for Life program launched by the Prime Minister in 1996. This is a national program aimed at actively promote broad-based sport and fitness participation, and increase sport and exercise participation at the individual level. It provides a wide range of sports, fitness programs and learn-to-play schemes that cater to all ages. In order to generate substantive participation, the initiatives have been complemented by various policy vehicles including:

- in 2000, a Committee on Sporting Singapore comprising public, private and people sector representatives was set up under the Ministry of Community Development to establish the vision and desired outcomes for sport in Singapore, to identify the issues impeding the development of sport, to formulate the development strategies for sport in Singapore and to recommend specific initiatives for future development of sport in Singapore. In response to the Committee’s 2001 report, the government committed an additional 500 million Singapore Dollars over a five-year period to sport;

³⁸ Committee on Sporting Singapore (2001, p. 11).

- in 2001, the Ministry of Community Development was renamed to Ministry of Community Development and Sport to signify the Government's commitment to sport, and more recently, to the Ministry of Community Development, Youth and Sports;
- in 2004, a five-day work week was introduced nationally to encourage more family and recreation time during the weekends. The 2005 targets set by the Sport for Life program were to encourage 50 % of Singaporeans to exercise at least once a week and 20 % of Singaporeans to exercise three times a week (in 1997, 34 % of the population aged 15 years and above had participated in sport and physical fitness at least once a week. In 1992, the proportion was 24 %);
- in 2004, a Singapore Sport School was established to provide comprehensive sport training to school children with sporting aspirations;
- in 2002, the ministry commissioned a feasibility study on a new Sports Hub; in 2005, the pre-qualification tender was released and re-development set to begin in 2007.

The proposed Sports Hub (35 ha) will be the largest sport and leisure development in Singapore. Branded as a lifestyle hub with sports as a theme, the Singapore Sports Hub with its waterfront location along the Geylang River/Kallang area is expected to become a major focus for sporting and lifestyle activities when built. As with many other new generation sports stadiums, a strong distinguishing component is its multi-use. In the Singapore case, this will include a cluster of developments that includes a 55,000 seating capacity new stadium with a fully retractable roof over the pitch area, a 6,000-capacity new indoor aquatic centre, a 400 m warm-up athletic track, a 3,000-seating capacity multi-purpose arena, 36,000 m² of commercial space and other leisure and hotel developments. It will also include foreshore development for water sports and other recreational activities. The increased size of the Sports Hub embodies the quest to establish Singapore as a premier centre for major sport events. The Sports Hub will form a major element of Singapore's long-term plans for a vibrant sports city that is anticipated to play a critical role in accelerating the fusion of sports industry, excellence and participation, and elevating sports to the next level in Singapore. As articulated in the Singapore Sports Hub 'Pre-invitation to Tender' briefing (July 27, 2006), the key objectives of the multi-use sports hub are to develop:

- an integrated lifestyle hub for world-class sports and entertainment events;
- a commercially viable business model; and
- a national and global landmark.

It is to be a place for the sports industry and professionals as well as ordinary Singaporeans, where they can enjoy various events, participate in sports and patronize the commercial outlets. The vision is a fully integrated sports, entertainment and lifestyle hub for everyone in Singapore. The desired outcomes include:

- a thriving sports and entertainment ecosystem, which can react positively to market needs over the life of the asset;
- a key driver to achieving the “Sporting Singapore” vision;
- a platform for a successful business network, partnerships and collaborations amongst stakeholders;
- creation of a global sports and entertainment brand to become a preferred sports and entertainment destination worldwide;
- a successful urban regeneration of the Kallang area, well-integrated within the city;
- a vibrant lifestyle hub with world-class customer service.

Several benefits are anticipated from the sports hub development. The first is employment generation during and post-construction. The second is urban regeneration, and expansion of tourism and the sport industry. The sport industry has contributed 0.49 % (680 million Singapore Dollars) to Singapore GDP in 1998. There is therefore opportunity to grow the industry. As the Singapore Minister for Community Development, Youth and Sport has indicated in January 2006, the Asia Pacific sport market is worth about 7.5 billion US-Dollars and rapidly expanding at an annual rate of 4.9 % from 2003 to 2007.³⁹ At the present time, Singapore hosts an average of 60 international sports events annually including a stable of marquee events such as the Aviva Badminton Open, the OSIM Triathlon, and the Standard Chartered Singapore Marathon. The hosting of major sport events offers the opportunity to promote Singapore internationally.⁴⁰ Singapore’s hosting of the 117th IOC meeting in 2005 provides

³⁹ Weekend Today (January 21–22, 2006).

⁴⁰ Committee on Sporting Singapore (2001).

a case in point.⁴¹ International profile-raising is at the heart of its vision of a world-class city, and an integral part of a major national program to attract visitors and global investment to Singapore. The Singapore Sports Hub is also envisaged to be an international architectural icon.

Investing in Singapore Sports Hub

Traditionally, the sports facilities in Singapore are built by the public sector. According to the Report of the Committee on Sporting Singapore, there are some 3,000 large and small public and private sports facilities throughout Singapore, with public sports facilities generally within a 3 km radius of 60 % of Singaporean households. The biggest of the publicly-provided sports facilities is the National Stadium. Located within the central region of Singapore, some 3 km east of the Central Business District, the National Stadium has an eight-lane running track built to Olympic standards, a soccer field and other miscellaneous facilities such as table tennis tables, weight rooms and an auditorium in the large spaces under the spectator stands. These facilities were used by the public and local organizations for a fee. Built in 1973, with parking lots for more than 4,000 cars and 100 motorcycles, the National Stadium presents a singular venue for major sporting, cultural, entertainment and national events in Singapore, including the Southeast Asian Games, the Singapore Youth Festival, the Singapore Armed Forces Day, and the Singapore National Day Parade. However, compared to new-generation sports stadiums, the facilities at National Stadium are deemed inadequate and a new multi-use sports hub is conceived to “give Singapore the edge to compete with the worlds best in attracting major sporting events.”⁴² In June 2007, the National Stadium was closed. Demolition works are expected to begin in the second half of 2007.

The new Sports Hub is scheduled to be constructed by 2011. Unlike other publicly-provided sports facilities, the redevelopment of the National Stadium and surrounding area (Singapore Indoor Stadium) into a multi-purpose Sports Hub employs the public private partnership (PPP) procurement process. The private sector is expected to design, build, finance, and operate the facilities for a contract period of 20 to 30 years with potential to subcontract the operation of various activities to consortium shareholders or third parties. The govern-

⁴¹ Yuen (2005).

⁴² Committee on Sporting Singapore (2001, p. 63).

ment will own the project site and grant a lease to the successful PPP consortium. The government will have usage rights of the facilities as specified in the PPP contract. Upon conclusion of the PPP contract and land lease, the Sports Hub will revert to the Singapore Sports Council at no charge. The partnership will enable the public sector to benefit from the commercial dynamism, innovation and efficiencies of the private sector which will also bring its own capital, skills and experience to deliver quality service to the community. The Singapore Sports Council (SSC) is a statutory agency under the Ministry of Community Development, Youth and Sports with the dedicated task of developing sports in Singapore. More specifically, the Council will act to champion and lead all stakeholders towards the Sporting Singapore objectives as well as act as a venture capitalist in funding towards the desired Sporting Singapore outcomes.

As demonstrated by the European and America experience, public-private partnerships are not a single model applied to every circumstance.⁴³ Instead, they are a tailored approach. The Singapore development enters several stages to the PPP process (Table 1).

Table 1: Singapore Sports Hub PPP Process

Bidding stage	Timescale
Issue pre-qualification documentation (PQD)	December 2005
PQD submission	February 2006
Invitation to tender to short-listed bidders	April 2006
Tender submission	December 2006
First clarification stage	February 2007
Evaluation of final clarifications	April 2007
Appointment of preferred bidder	May 2007
Financial close	July 2007
Scheduled commercial operation date	July 2011

Note: Designs will only be required at the Invitation to Tender stage. There is no design required for pre-qualification submission. At that stage, only a description of the proposed approach to development and design is required.

⁴³ Rosentraub (1999) and Searle (2005).

Three finalist consortia have submitted their proposals. One will eventually deliver new investment and provide the facilities to the community. Announcement of the successful consortium and financial close is expected in July 2007. Evaluation will be made along several dimensions, including appeal of sports, leisure and entertainment programming (40%), functionality and quality design (25 %), financial and legal aspects (25 %), and facility management (10 %). At the Pre-Qualification stage, the firms were assessed on their eligibility, compliance with requirements, financial capacity and technical ability. During the Invitation to Tender stage, firms were asked to provide a response to the tender documents and a price for the design, construction of all facilities, finance solution – equity and debt, facilities management and operation – attract, promote and manage events, lifestyle and maintenance requirements and insurance.

Although PPP may have been employed in many other cities, it is a relatively new development experience in Singapore. Thus, to raise awareness, PPP market awareness brochures and videos on the proposed Sports Hub were prepared. The intention is to enhance private sector understanding and participation. In view of the size and complexity of the development, interested companies are encouraged to form a consortium. There is no restriction on international participation. In other words, the bidding consortium may comprise international and/or local parties. It may include equity providers, institutional investors, construction companies, facility/estate service companies, stadium/arena facility operators, technical expertise/technology companies, insurers and catering operators. Table 2 illustrates the composition of the consortia.

The Sports Hub project advisory team would work with interested companies towards the development of potential bidding consortia. This process involves collating a list of interested companies and distributing project information to all companies on the list. Interested companies are then expected to form a consortium in preparation for the Pre-Qualification and Invitation to Tender stages. As the process is detailed and involved, the Singapore Sports Council has appointed a group of law, sport stadium and accounting firms – PricewaterhouseCoopers (lead consultants), PMP (stadium consultant), Lovells Lee & Lee (legal advisor), Davis Langdon and Seah Singapore (technical advisor) – to oversee the PPP procurement process on its behalf. This team is responsible for providing key inputs to the PPP model, input to tender documents and evaluation criteria, and assisting in evaluation of tenders up to financial close.

Table 2: Singapore Sports Hub Finalist Consortia

Key Areas	Consortia		
	Singapore Gold	Singapore Sports Hub Consortium	Alpine Consortium
<i>Bid leader</i>	Macquarie Group	Dragages Singapore Pte Ltd	Alpine Mayreder Bau GmbH/Alpine Bau Deutschland AG/AFP
<i>Design</i>			
<i>Lead architect/master planner</i>	HOK Sport	Arup Sports	Tim Hupe Architects Germany
<i>Local architect</i>	CPG Corporation	DP Architect	RSP Architects Planners and Engineers Pte Ltd
<i>Landscape architect</i>		CICADA	
<i>Construction</i>			
<i>Structural engineer</i>	CPG/SKM	Arup	SBP Schlaich Bergmann and Partners Germany
<i>M&E engineer</i>	CPG/SKM	Arup	Squire Mech Pte Ltd
<i>Environmental</i>	SKM	DHI Water & Environment	Squire Mech Pte Ltd
<i>Construction</i>	Shimizu Corporation	Dragages Singapore Pte Ltd	Woh Hup Pte Ltd; Alpine Bau Germany AG
<i>Traffic consultant</i>		Duffill Watts	
<i>Technical advisor</i>		Faithful & Gould	
<i>Facility management</i>			
<i>Facility management</i>	CPG FM	United PREMAS Ltd	Dalkia
<i>Venue management</i>	Ogden IFC	Global Spectrum-Comcast Spectator-PICO	SMG
<i>Bid management/project management</i>	PM Link		

Key Areas	Consortia		
<i>Event management</i>			
<i>Event programming and marketing</i>	IMG & Ogden IFC	Global Spectrum-Comcast Spectator-PICO	SMG
<i>Event promoter</i>		World Sport Group	
<i>Sport consultant</i>		ARM	
Legal & Finance			
<i>Financial advisor</i>	Macquarie Group	HSBC Singapore	APF Alpine Project Finance
<i>Retail/commercial advisors</i>	Land Lease/United Engineers	Knight Frank	Guocoland
<i>Lead financial arranger</i>	Macquarie Group	HSBC Singapore	SMBC Sumitomo Mitsui Banking Corporation
<i>Funding partner</i>	John Laing Infrastructure Ltd	HSBC Infrastructure Fund	Alpine, Babcock & Brown; Great Eastern
<i>Taxes advisor</i>		Ernst & Young	
<i>Legal advisor</i>	Freehills	Rajah & Tann	Ashurst International Lawyers
<i>PPP Legal advisor</i>		Norton Rose	
<i>Insurance advisor</i>	Marsh	AON	

Source: Singapore Sports Council.

Even as the selected PPP consortium will have to comply with a range of mandatory requirements, it is recognized at the outset that to achieve the project vision and objectives will require a creative fusion of talent, facilities, capital and entrepreneurialism. Bidders are therefore given significant freedom to innovate and articulate their vision for the project as well as have opportunities to pursue commercial rights such as media, concession rights, and other supporting leisure and commercial development opportunities. This flexibility is offered to help optimize the overall commercial potential of the Sports Hub and future revenue streams. In financial terms, the Singapore Sports Council will enter into a Financial Arrangement (i.e. payment mechanism) with the successful PPP consortium. The successful PPP consortium will be paid on an ongoing basis in the form of an annual Unitary Payment. This financial ar-

rangement is structured on availability based payment, and will be defined with respect to access to specified facilities, of specified quality and condition. Such an arrangement improves budget certainty as services are provided at a predictable cost as set out in contract agreements.

However, the Unitary Payment will not be the Consortium's only source of revenue. The Sports Hub will have multiple revenue streams from sporting and non-sporting events, commercial developments, etc. Therefore, a revenue sharing mechanism will also be implemented to incentivise the PPP contractor to increase usage of the site. The PPP payment mechanism will be structured to incorporate:

$$\text{Unitary Payment} = AP + VP - AD - PD + / - \text{Adjustments}$$

where:

- *AP = availability payment*: debt service payments, equity return and fixed costs of servicing facilities (this payment is not dependent on usage or event profile);
- *VP = variable payment*: government event days (SSC requires a certain number of event days to stage government sponsored events, for example, National Day Parade);
- *AD = availability deductions*; if the facility or any part of it is unavailable, the payment is reduced;
- *PD = performance deductions*; if services are not performed as required, the payment is reduced;
- *Adjustments* = third party revenue share for PPP contractor sporting and non-sporting event days, naming rights, rental income; PPP contractor is obliged to attract additional events that improve the financial viability of the Sports Hub.

AD and *PD* form part of the performance incentives. In addition, there are other nonfinancial remedies such as rectification plans, formal warning notices, service provider replacement and contract termination. The Unitary Payment mechanism is aimed at providing adequate performance incentive while ensuring that the Singapore Sports Council has appropriate remedies for non-performance. The Singapore Sports Council has emphasized two key areas for a differentiable, sustainable competitive advantage: customer centricity to attract and retain customers (both local and foreign) through total experience, and competition in terms of positioning against in-kind and not-in-kind sports and entertainment hubs, both local and foreign. To reach the desired outcomes,

customer satisfaction will be scored along several experience dimensions such as accessibility, adequacy, diversity; unique, evolving, participative; connectivity, adaptability, integrated; people-centred, end-user friendly, welcoming; secure and safe, colours and lighting, service quality; open to tourists, space for temporary usage, flexible, scalable and modular, 24/7 vibrancy, central place to gather and celebrate, efficient life-cycle cost and maintenance. The focus is on results and performance assessments are an important aspect towards meeting improved services and competitiveness.

Even though the final selection is yet to be made, the immediate outcome of PPP seems inclined towards more creative design. According to the Community Development, Youth and Sports Minister, “truly spectacular” and location sensitive design proposals have been submitted.⁴⁴ The Singapore Gold Consortium design, for example, shows an iconic horse shoe-shaped gold-coloured waterfront stadium with a retractable roof that is also environmentally friendly and laced with a generous provision of public spaces including a 1 km long waterfront promenade to support activities 24 hours a day, seven days a week. The consortium has envisaged a “busy site” of people and activities.⁴⁵ However, not all the bidders have made public their plans.

Conclusions

Sports-related urban development has never been more important in cities. Singapore is no exception. It has in its latest long-term plan included proposals for more play spaces, introducing more and accessible open spaces, arts, cultural and sports facilities. The aim is to celebrate culture and leisure both as a lifestyle and as a growth industry. Given the overwhelming emphasis on iconic sport stadium development, Singapore in a similar vein has taken a decision to demolish its older-generation National Stadium, and build a contemporary state-of-the-art multi-use Sports Hub to create new leisure spaces that would enhance Singapore's long-term plans for a vibrant Sports City.

The new Sports Hub moves away from traditional financing to public-private partnership where the public and private sector organizations will work together to achieve a common objective. In this case, the private sector

⁴⁴ All 3 proposals for new Sports Hub “truly spectacular”: Vivian Balakrishnan by Satish Cheney, Channel News Asia, posted: 28 March 2007, <http://www.channelnewsasia.com/stories/singaporelocalnews/view/267019/1/.html>, accessed 27 Jul 2007.

⁴⁵ Consortium reveals horse shoe-shaped iconic design for Sports Hub by Patwant Singh, Channel News Asia.

will play a significant role in the design, build, finance, and operation of the facilities. The basic principles of the partnership involve a contract for works and performance of services, the payment of fees based on the standard of performance of services, and payments to commence only when services commence. This is a common formula widely employed in stadium development elsewhere. Stadium Australia (or Telstra Stadium) and SuperDome in Sydney, for example, were “build, own, operate, transfer” developments. The common justification for partnership funding is that it encourages creativity and innovation in design while supposed to provide greater guarantee of its viability. It is an exercise in balancing risk transfer, reward and control where risk is allocated to the party that is best placed to manage the risk.

Although the issue of creative design may be relatively easy to relate to in the immediate physical manifestations of the project, the verdict on the latter is still out. A case in point is Stadium Australia (or Telstra Stadium) in Sydney where the consortium’s proposal, as Searle (2005) recounted, offered little risk to the government. But the proposal did not give way to long-term financial viability. A major problem was the lack of major events for the Stadium. In other words, the option of private sector partnership does not provide an automatic solution to urban infrastructure problem. Without events and visitors, the stadium is doomed to fail. The implication, in strategic planning terms, is to enhance the attractiveness of the stadium as a sporting venue, a magnet of people activities where the private sector can generate business opportunities and the public can receive better or more accessible services. The building of facilities is but the beginning. Broader strategic initiatives in sports-related development, events and entertainment, business networks are important to project sustainability. The Singapore emphasis on customer centrality and competition are crucial considerations that lend an interesting analysis when the project goes into implementation. What is certain is that the vibrancy of the sports stadium appears more not less crucial in partnership funding.

References

Alsayyad, N. (2001): Consuming Tradition, Manufacturing Heritage: Global Norms and Urban Forms in the Age of Tourism, Routledge, London.

Anderson, K. (1990): Chinatown Re-oriented – A Critical Analysis of recent redevelopment schemes in Melbourne and Sydney enclave, *Australian Geographical Studies*, Vol. 28, pp.137–54.

Austrian, Z., Rosentraub, M. S. (2002): Cities, sports and economic change: A retrospective assessment, *Journal of Urban Affairs*, Vol. 24, No. 5, pp. 549–563.

Bianchini, F., Parkinson, M. (1993): Cultural policy and urban regeneration: the West European experience, Manchester University Press, Manchester.

Blaser, J., Besdziek, D., Byrne S. (2003): Lessons learned on decentralisation: a literature review, Institute of Federalism and Swiss Agency for Development Cooperation, Fribourg.

Chappelet, J. L., Junod, T. (2006): A tale of 3 Olympic cities: what can Turin learn from the Olympic legacy of other Alpine cities?, Valencia Summit 2006, Instituto Noos, Valencia, pp. 83–89.

Churchman, C. (1995): Sports stadia and the landscape: a review of the impacts and opportunities arising as a result of the current development of football grounds, *Built Environment*, Vol. 21, No. 1, pp. 6–24.

Coaffee, J., Shaw, T. (2005): The liveability agenda: new regionalism, liveability and the untapped potential of sport and recreation, *Town Planning Review*, Vol. 76, No. 2, pp. i–v.

Cockrane, A., Peck, J., Tickell, A. (1996): Manchester playing games: exploring the local politics of globalisation, *Urban Studies*, Vol. 33, No. 8, pp. 1319–1336.

Cranz, G. (1982): The politics of park design: a history of urban parks in America, MIT Press, Cambridge.

Eisinger, P. (2000): The politics of bread and circuses: building the city for the visitor class, *Urban Affairs Review*, Vol. 35, pp. 316–333.

Euchner, C. C. (1993): Playing the field: why sports teams move and cities fight to keep them, John Hopkins University Press, Baltimore.

Evans, G. (2003): Hard-branding the cultural city: from Prado to Prada, *Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 417–440.

Gratton, C., Shibli, S., Coleman, R. (2005): Sport and economic regeneration in cities, *Urban Studies*, Vol. 42, No. 5/6, pp. 985–999.

Hall, T., Hubbard, P. (1998): The entrepreneurial city – geographies of politics, regime and representation, John Wiley and Sons, Chichester.

Hannigan, J. (1998): Fantasy city: pleasure and profit in the postmodern metropolis, Routledge, London.

Hannigan, J. (2003): Symposium on branding, the entertainment economy and urban place building: introduction, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 352–360.

Harvey, D. (1989): From managerialism to entrepreneurialism: the transformation of urban governance in late capitalism, *Geografiska Annaler*, Vol. 71B, No. 1, pp. 3–17.

Humphreys, B. R. (2001): The myth of sports-led economic development, *Economic Development Commentary*, Vol. 25, No. 1, pp. 34–37 b.

Judd, D. R., Fainstein, S. S. (1999): The Tourist City, Yale University Press New Haven.

Kearns, G., Philo, C. (1993): Selling Places: the city as cultural capital, past and present, Pergamon, Oxford.

Klugman, J. (1994): Decentralization: a survey of literature from a human development perspective, *UNDP Occasional Paper*, No. 13.

McEwan, C., Pollard, J., Henry, N. (2005): The global in the city economy: multicultural economic development in Birmingham, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 29, No. 4, pp. 916–33.

Mommaas, H. (2004): Cultural clusters and the post-industrial city: towards the remapping of urban cultural policy, *Urban Studies*, Vol. 41, No. 3, pp. 507–532.

Noll, R. G., Zimbalist, A. (1997): Sports, jobs and taxes: the economic impact of sports teams and stadiums, Brookings Institution Press, Washington.

Committee on Sporting Singapore (2001): Report of the Committee on Sporting Singapore, Ministry of Community Development and Sport, Singapore.

Rich, W. R. (2000): The economics and politics of sports facilities, Quorum, Westport.

Roberts, B., Kanaley, T. (2006): Urbanisation and sustainability in Asia: case studies of good practice, Asian Development Bank, Manila.

Roche, M. (2000): Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture, Routledge, London.

Rosentraub, M. S. (1999): Rebuilding Yankee Stadium: the case for private investment, Viewpoint, American Planning Association, Chicago.

Rosentraub, M. S., Swindell, D., Przybylski, M., Mullins, D. R. (1994): Sport and downtown development strategy: if you build it, will jobs come?, Journal of Urban Affairs, Vol. 16, No. 3, pp. 221–239.

Sack, A. L., Johnson, A. T. (1996): Politics, economic development and the Volvo-International-Tennis-Tournament, Journal of Sport Management, Vol. 10, No. 1, pp. 1–14.

Searle, G. (2005): Uncertain Legacy: Sydney's Olympic Stadiums in: B. Stiftel, V. Watson (eds): Dialogues in Urban and Regional Planning I, Routledge, London.

Shaw, S., Bagwell, S., Karmowska, J. (2004): Ethnoscapes as spectacle: reimagining multicultural districts as new destinations for leisure and tourism consumption, Urban Studies, Vol. 41, No. 10, pp. 1983–2000.

Shropshire, K., Dunn, R. (1996): The sports franchise game: cities in pursuit of sports franchises, events, stadiums and arenas, Journal of American Planning Association, Vol. 62, No. 3, p. 407.

Smoke, P (1999): Understanding decentralization in Asia: an overview of key issues and challenges, Regional Development Dialogue, Vol. 20, No. 2, pp. 1–17.

Stiftel, B., Watson, V. (2005): Dialogues in Urban and Regional Planning I, Routledge, London.

Suresh, V. (2000): Options for Urban Infrastructure Development, in: K. Singh, B. Ta'I (eds.): Financing and Pricing of Urban Infrastructure, New Age International, New Delhi.

Swindell, D., Rosentraub, M. S. (1998): Who benefits from the presence of professional sports teams? – The implications for public funding of stadiums and arenas, Public Administration Review, Vol. 58, No. 1, pp. 11–19.

Teaford, J. (1984): The unheralded triumph, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Urban Redevelopment Authority (2001): Concept Plan 2001, Urban Redevelopment Authority, Singapore.

Yuen, B. (2005): A Leverage for City Development: Learning from 117th IOC Session, Valencia Summit 2005, Instituto Noos, Valencia.

Abkürzungsverzeichnis

ADF-Test	Augmented Dickey-Fuller-Test
BISp	Bundesinstitut für Sportwissenschaft
BMI	Bundesministerium des Innern
Cf.	Confirm
CVAR model	Cointegrated Vector Autoregressive Model
DEA	Data Envelopment Analysis
DHB	Deutscher Hockey-Bund
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
DSB	Deutscher Sportbund
ECT	Error Correction Term
FA	Football Association
FES	Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GDP	Gross Domestic Product
IAAF	International Association of Athletics Federations
IAT	Institut für Angewandte Trainingswissenschaft Leipzig
IF	Internationaler Fachverband des IOC
IRF	Impulse-Response Functions
KBVB	Belgian Football Federation (<i>Koninklijke Belgische Voetbalbond</i>)
LM-Test	Lagrange-Multiplier Test
MU	Manchester United Football Club
NAICS	North American Industrial Classification System
NBA	National Basketball Association
NCAA	National Collegiate Athletic Association
NFL	National Football League
NOK	Nationales Olympisches Komitee
O&M	Operations and Maintenance
OLS	Ordinary Least Squares
OSP	Olympiastützpunkt
PPP	Public Private Partnership
PP-Test	Philips-Perron-Test
RCA	Revealed Comparative Advantage
RCD	Revealed Comparative Disadvantage
RSCA	Revealed Symmetric Comparative Advantage
SBC	Schwarz Bayesian Criterion

SSC	Singapore Sports Council
TOP-Programm	The Olympic Partner Programm
TR	Taylor Report
UEFA	Union of European Football Associations
VDC	Variance Decomposition of Cholesky
YBP	Young Best Players

Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport

*Referenten und Referate des 7. Internationalen Hamburger Symposiums
„Sport und Ökonomie“ am 31. August und 1. September 2007*

Organisationskomitee:

Dr. Martin-Peter Büch

Christian Hinzpeter

Prof. Dr. Wolfgang Maennig

Prof. Dr. Hans-Jürgen Schulke

Freitag, 31. August 2007

11:45 Uhr Grundlagenreferate

Rudolf Scharping (Präsident Bund Deutscher Radfahrer; Minister a. D.)

Radsport – mehr als Kommerz?

Uschi Schmitz (Vorstandsvorsitzende Deutscher Hockey Bund)

Effizienz von Ressourceneinsatz in Sportverbänden – Erfolgsfaktoren beim Deutschen Hockey Bund

13:45 Uhr Performance of High Performance Sport Systems: Centralisation vs. Decentralisation

Gaby Freytag (Führungsakademie des deutschen Sports)

Prinzipien einer Optimierung von Führungsstrukturen in Sportverbänden

Mick Green (Loughborough University, GBR)

Elite Sport Systems: Conclusions from International Comparisons

Kasimov Rustam (Udmurt State University and Izhevsk City Administration, RUS)

Transforming Economies – Transforming Performance Sport Systems?

15:45 Uhr Competitive Balance and Equality of Opportunity in Performance Sports

Cindy Du Bois and Bruno Heyndels (Vrije Universiteit Brussel, BEL)

Revealed Comparative Advantage and Specialisation in Athletics

João Leitão (University of Beira Interior, POR)

Regulation and Football Brand: Can We Talk About a Taylor Effect on the Performances of the Red Devils?

Andrew Weinbach (Coastal Carolina University, USA) and Rodney Paul (St. Bonaventure University, USA)

Competitive Balance in the NFL?

Kelly Goossens (Universiteit Antwerpen, BEL)

Large Team Dominance in European Highest League Football

Samstag, 1. September 2007

9:15 Uhr Performance in Sport and Organisation

Hippolyt Kempf (Bundesamt für Sport, SUI)

Roger Federer oder Alex Frei als Zugpferde für den Schweizer Sport

Bernhard Schwank (Direktor Leistungssport DOSB)

Reorganisation in Verbänden und Institutionen – Voraussetzung für den Leistungssport

- 10:45 Uhr** **Cities in Global Competition – Sport(Facilities) as Efficient Instruments(?)**
- Kamilla Swart (Cape Peninsula University of Technology, RSA) and Urmilla Bob (University of KwaZulu-Natal-Westville Campus, RSA)
Listening to Community Voices – Athlone Residents Views on the Location of the 2010 FIFA World Cup Stadium in Cape Town
- Robert A. Baade (Lake Forest College, USA) & Victor A. Matheson (College of the Holy Cross, USA)
Professional Sports, Hurricane Katrina, and the Economic Redevelopment of New Orleans
- 13:00 Uhr** **Sport Economic Efficiency Analysis – Scope and Limits**
- Frank Daumann und Hannes Hofmeister (University of Jena)
Die Vergabe der Olympischen Spiele durch das IOC. Eine institutionen-ökonomische Analyse
- 15:00 Uhr** **Management Efficiency in Professional Sport Leagues**
- Stefan Késenne (Universiteit Antwerpen, BEL)
Comparing Management Qualities of Belgian Football Clubs
- Robert Simmons (Lancaster University, GBR) & Bernd Frick (University of Paderborn)
The Impact of Managerial Quality on Organizational Performance: Evidence from German Soccer
- Bernd Süßmuth (TU Munich), Markus Rothemel (BMW Sports Marketing) und Stefan Wagner (LMU Munich)
A Market's Reward Scheme and the Transitory Success of Managerial Change
- Helmut Dietl & Martin Grossmann (University of Zurich, SUI)
Optimal Allocation of Heterogeneous Agents in Contests

ISSN 1865-7974

ISBN 978-3-937816-87-6

Sport – insbesondere der Hochleistungssport – ist ein Faszinosum, das als Plattform für gesellschaftliche Anliegen genutzt wird. Hierauf gründen die unterschiedlichen Interessen am aktiven und passiven Sport und das staatliche Interesse am Spitzensport. In den meisten Ländern ist der Spitzensport nationales Anliegen. Wir beobachten, wie Staaten in nationalen Trainingszentren ihre Athleten ausbilden, ihre Sportverbände bei internationalen Wettbewerben unterstützen oder Bewerbungen für Sportgroßveranstaltungen fördern. Die Beiträge geben einen fundierten Einblick in die Organisation des Hochleistungssports und zeigen die unterschiedlichen Wege ausgewählter Staaten auf.