
Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland

H.-M. Schellhaaß (Projektleiter), G. Enderle
Universität Köln
Institut für Rundfunkökonomie

VF 0408/04/07/98

Die Studie befasst sich mit einem der dynamischsten Märkte einer Volkswirtschaft: den professionellen Sportligen. Drei Entwicklungen haben in den letzten Jahren die institutionellen Rahmenbedingungen für die Organisation von Sportligen verändert: Als erster Faktor ist die strategische Bedeutung von Spitzensportveranstaltungen für die Positionierung von Fernsehsendern zu nennen. Dies bedeutete den Übergang zu marktgerechten Knappheitspreisen für Sportübertragungen. Zweitens profitieren aufgrund des medialen Hebels die Spitzenteams in den Ligen von den gestiegenen Preisen für Vermarktungsrechte wesentlich stärker als die wettbewerbsschwächeren Vereine. Den Bemühungen der Verbände, diesen Fehlentwicklungen durch eine solidarische Finanzverfassung entgegenzuwirken, sind mit dem Verbot der zentralen Vermarktung der Fernsehrechte durch den Bundesgerichtshof juristische Grenzen gesetzt worden. Drittens hat das Bosman-Urteil des Europäischen Gerichtshofs die Rahmenbedingungen auf dem Beschaffungsmarkt für den wichtigsten Input, nämlich die Spieler, verändert. Im Hinblick auf die Finanzbeziehungen zwischen der Liga und dem Verband hat das Urteil die traditionelle Finanzierung der Nachwuchsförderung zum Einsturz gebracht.

Diese dynamischen Veränderungen sind bisher nur unzureichend von sportökonomischen Theorien begleitet worden, insofern versucht die vorliegende Studie, in diese Lücke zu stoßen. Von besonderer Bedeutung ist die Übertragung der sportökonomischen Ergebnisse in die Realität, damit die Sportökonomie über das rein akademische Interesse hinaus einen Beitrag zur Gestaltung von Ligen leisten kann. Mit dieser Zielsetzung wurden die Satzungen von sechs Spilsportverbänden (Fußball, Eishockey, Handball, Basketball, Volleyball und Hockey) im Hinblick auf ihre ökonomischen Anreizwirkungen untersucht.

Die Organisation von Sportligen wird hier konsequent als ökonomisches Optimierungsproblem begriffen. Ohne die gesellschafts- und sozialpolitische Bedeutung des Sports in Abrede zu stellen, stehen in unserer Studie die ökonomischen Anreizwirkungen im Mittelpunkt der Analyse. Um der Bedeutung von Institutionen (Verbänden, Vereinen und Ligen) Rechnung zu tragen, bedient sich die Studie der Institutionenökonomie, eines relativ jun-

gen Zweiges der Volkswirtschaftslehre, der sich insbesondere mit den Wirkungen von institutionellen Arrangements auf die Effizienz eines Wirtschaftssystems auseinandersetzt.

Die erste institutionelle Besonderheit im deutschen Sport ist die Koexistenz eines Verbandes und einer professionellen Sportliga – unser erstes Kapitel. Die Spannungsfelder, die aus dieser Koexistenz entstehen, schlagen sich oft medienwirksam nieder, z.B. DFB und Bundesliga oder DEB und DEL. Die ökonomische Ursache für diese Konflikte liegt in der unterschiedlichen Zielfunktion von Verband bzw. Profiligen. Die Teilnehmer an einer Profiligen richten ihre Entscheidungen an wirtschaftlichen Kriterien aus. Die Spieler werden marktorientiert vergütet, und die Profiabteilung ist nach betriebswirtschaftlichen Anforderungen organisiert. Im Gegensatz dazu verschreiben sich die Verbände der gemeinwohlorientierten Förderung der Sportart. Sie leben von der ehrenamtlichen Arbeit ihrer Mitglieder und sind nach demokratischen Prinzipien organisiert. Wegen dieses grundsätzlichen Unterschiedes in der Zielsetzung kann es im Verhältnis zwischen Klubs der höchsten Spielklasse und dem Dachverband sowohl zu gleichgerichteten als auch zu gegensätzlichen Interessen kommen.

Interessenharmonie zwischen der Profiligen und dem Verband besteht bei der allgemeinen Förderung der Sportart. Auch der hierarchische Aufbau der Ligen von den Kreisklassen bis hinauf zur Bundesliga und ein einheitliches sportliches Regelwerk liegen im Interesse der Profiligen. Die Existenz von Interessenharmonien bedeutet jedoch nicht, dass sich die Nutznießer freiwillig an der Finanzierung der gemeinsam genutzten Leistung beteiligen. Es wird immer den Versuch geben, ohnehin angebotene Leistungen ohne entsprechende Gegenleistung in Anspruch zu nehmen.

Interessendivergenzen entstehen immer dann, wenn der Verband durch organisatorische oder satzungsrechtliche Maßnahmen bewusst oder unbewusst ökonomische Anreize schafft, die der Gewinnerorientierung der Profiligen entgegenstehen. Eine Liga kann nur dann dauerhaft gewinnträchtig arbeiten, wenn sie in allen Bereichen marktorientiert handeln kann. Dabei kommt es zu folgendem Dilemma: Eine Liga ist finanziell um so interessanter für den Verband, je weniger tatsächliche Einflussmöglichkeiten er auf ihre operativen Entscheidungen besitzt. Die erstbeste Lösung des Verteilungskonfliktes besteht darin, die von der Gegenseite in Anspruch genommenen Leistungen durch marktkonforme Entgelte zu bezahlen.

Eine Interessendivergenz besteht bei der Nachwuchsförderung, da die Investitionskosten an anderer Stelle als die späteren Erträge anfallen. Seit dem Bosman-Urteil können die Profiklubs ausgebildete Spieler aus dem In- und Ausland einstellen, ohne die Amateurvereine oder den Verband für die Kosten der Ausbildung zu entschädigen. Ökonomische Anreize zur Nachwuchsförderung lassen sich in dem durch das Bosman-Urteil geschaffe-

nen Umfeld nur schwer erzeugen. Insofern bleiben als zweitbeste Lösung nur satzungrechtliche Auflagen an die Bundesligavereine, z.B. Vorschriften über eine Mindestanzahl an Amateurmansschaften als Unterbau zu einer Profimannschaft.

Eng mit der Nachwuchsförderung verbunden ist das Bestreben der Verbände, die Bundesrepublik mit einer starken Nationalmannschaft zu vertreten und durch die Vermarktung der Nationalmannschaft Erlöse zu erzielen. Einsätze in der Nationalmannschaft sind gleichsam die Lohnnebenkosten des Profisports. Zur Lösung dieses Konflikts bietet es sich an, Einsätze von Bundesligaspielern in der Nationalmannschaft den Vereinen marktüblich zu entgelten und die Opportunitätskosten durch eine enge Terminkoordination und den Verzicht auf sportlich nachrangige Einsätze niedrig zu halten.

Die Spannungsfelder innerhalb einer Profiligen beruhen auf der Tatsache, dass die Klubs ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen verfolgen, während aus sportökonomischer Sicht die gesamte Meisterschaft das zu optimierende Produkt ist. Zweifelsohne stellen die Klubs die Spieler und die Spielstätten zur Verfügung, erstellen durch ihr sportliches Kräftenessen ein Spiel und tragen diverse wirtschaftliche Risiken auf der Kosten- und Erlösseite. Daraus wird in der kartellrechtlichen Literatur gefolgert, dass den beiden an einem Spiel beteiligten Mannschaften die Veranstalterereignis zukommt. Diese Sichtweise greift jedoch entschieden zu kurz. Der Unterhaltungswert für die Zuschauer und damit der wirtschaftliche Wert eines Spiels entsteht erst durch die Einbettung des einzelnen Spiels in einen geographischen und temporalen Kontext aus Plazierungen, Punkten, Auf- und Abstieg und Meisterschaftskampf – d.h. den Ligawettbewerb. Insofern ist die relevante Wettbewerbsebene die Meisterschaft und nicht das einzelne Spiel. Folgt man dieser Argumentation, ist die zentrale Vermarktung die einzig sachgerechte Art der Rechteverwertung und die kartellrechtlichen Vorwürfe entbehren von Anfang an jeder Grundlage.

Bei der Durchführung des sportlichen Wettbewerbs kommt es aus Sicht des Ligaorganisations darauf an, die Attraktivität der gesamten Meisterschaft zu optimieren. Infolgedessen müssen vom Ligaorganisator Maßnahmen gegen eine dauerhafte Überlegenheit einer oder mehrerer Mannschaften ergriffen werden. Unsere Analyse hat gezeigt, dass Eingriffe in den Spielmodus, in die Ligagröße und beim Zugriff auf neue Spieler nur begrenzt wirksam sind. Um das Auseinanderdriften der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von vornherein zu verhindern, bietet sich eine solidarische Finanzverfassung an. Die Zentralvermarktung von Fernsehrechten durch den Ligaorganisator bietet den Vorteil, auf eine Zustimmung der Nettozahler zu einem bestimmten Verteilungsschlüssel verzichten zu können. So wird ein echter Finanzausgleich ermöglicht, der die Attraktivität der Bundesliga in den Mittelpunkt der Ausgleichsmechanismen stellt. Ebenso ermöglicht die

Zentralvermarktung den Abschluss von Klauseln, die die Präsentation der gesamten Liga im Fernsehen, z.B. in Form von Spielzusammenfassungen, sichern.

Bei der Betrachtung der Konkurrenz zwischen Wettbewerben kommt man schnell zu dem Ergebnis, dass es sowohl innerhalb einer Sportart als auch unter den einzelnen Sportarten erfolgreiche und weniger erfolgreiche Produkte (d.h. Wettbewerbe) gibt. Deshalb ist unser drittes Kapitel dem Aufbau und dem Erhalt von Reputation gewidmet. Viele Randsportarten stehen vor dem Problem, dass sie ein aus sportlicher Sicht hervorragendes Produkt anbieten, das aber nur auf wenig Zuschauerinteresse stößt. Die strategische Devise heißt deshalb: Die Sportverbände sollten auf die kurzfristige Maximierung ihrer Fernseherlöse zugunsten eines langfristigen Aufbaus der Reputation (des Bekanntheitsgrades) ihrer Sportart verzichten. Besonders für die Randsportarten ist dabei auch eine Änderung der Übertragungsmodalitäten empfehlenswert: Statt der relativ billigen aber langatmigen Liveübertragung eines Spiels ist eher eine redaktionelle Aufarbeitung der Spielberichte mit Hintergrundinformationen im Rahmen einer Magazinsendung zu empfehlen.

Eine Analyse der Satzungswerke von sechs Sportsportverbänden im Hinblick auf die von ihnen ausgelösten wirtschaftlichen Anreize bildet den letzten Abschnitt der Studie. Ziel dieses Abschnitts ist die Übertragung der sportökonomischen Ergebnisse in konkrete Sportberatung. Die Studie erfüllt damit den ausdrücklichen Wunsch vieler Sportverbände nach sachverständiger Hilfe bei den wichtigen Reformprozessen der nächsten Jahre.