



**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

**Horst M. Schellhaaß**

**Strategien zur Vermarktung des Sports im Fernsehen**

**Arbeitspapiere  
des Instituts für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

**Heft 172**

**Köln, im Oktober 2003**

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 172: 3-934156-65-7

Schutzgebühr 4,50 €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen  
und abgerufen werden unter der Adresse  
<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:  
[rundfunk-institut@uni-koeln.de](mailto:rundfunk-institut@uni-koeln.de)  
oder an die unten genannte Postanschrift.



**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

**Horst M. Schellhaaß**

**Strategien zur Vermarktung des Sports im Fernsehen\***

<b>1. Problemstellung</b> .....	1
<b>2. Der Weg der Randsportarten ins Fernsehen</b> .....	3
2.1. Die traditionelle Sportberichterstattung.....	3
2.2. Basiswissen als Marktzutrittsschranke.....	4
2.3. Die mediale Präsentation einer unbekannten Sportart .....	5
2.4. Die mediengerechte Ausgestaltung der Wettbewerbe.....	7
<b>3. Wettbewerbsstrategien für den Spitzensport</b> .....	11
3.1. Soziale Interaktion zur Erhöhung der Zuschauerbasis .....	11
3.2. Die Übertragung von Reputation auf weitere Wettbewerbe .....	14
3.3. Die Verhinderung des Marktzutritts konkurrierender Ligen.....	15
<b>4. Schluss</b> .....	19
<b>Literaturhinweise</b> .....	21

---

\* erscheint in Kürze in BFuP, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Themenheft „Sport und Medien“



# 1. Problemstellung

Die Unterschiede in der medialen Präsenz der Sportarten sind außergewöhnlich groß. Der Volkssport Nr. 1, Fußball, kann zum einen mit den Auftritten der Nationalmannschaft Spitzenplätze in der Sehbeteiligung erreichen und zum anderen eine Vielzahl seiner Wettbewerbe im Fernsehen vermarkten. Dann folgt ein zahlenmäßig eng begrenztes Feld an Schwellensportarten, wie z. B. Basketball oder Eishockey, die zwar ihre Spitzenwettbewerbe im Fernsehen vermarkten können, aber nach wie vor auf den Durchbruch bei den Zuschauerzahlen warten. Schließlich kämpft eine sehr große Zahl an Sportarten darum, zumindest mit ihren Spitzenwettbewerben hin und wieder im Fernsehen präsent zu sein.

Viele Sportarten haben im vergangenen Jahrzehnt große Anstrengungen unternommen, um ihre Wettbewerbe durch Änderungen des Regelwerkes, durch Neukonzipierung der Wettbewerbe oder durch Verschiebungen der Austragungszeiten attraktiver zu machen. Für die Zuschauerpräsenz vor den Fernsehern hat das bislang wenig gebracht. Wettbewerbsstrategisch kann man daraus schließen, dass es der großen Mehrheit an Sportarten bislang noch nicht gelungen ist, ein spannendes Sportereignis in ein nachgefragtes Unterhaltungsprodukt zu transformieren. Andererseits zeigt das Beispiel Skispringen, dass man mit einer stimmigen Wettbewerbsstrategie auch eine Sportart mit sehr wenigen Aktiven und Vereinsmitgliedern zu einem erfolgreichen Medienprodukt entwickeln kann.

In meinem Beitrag beginne ich mit der für die Medienpräsenz des Sports entscheidenden Frage, warum die Zuschauer neue Unterhaltungsformate, wie z. B. Quizsendungen, ohne Probleme akzeptieren, während beim Sport eine große Präferenz für die etablierten Sportarten festzustellen ist. Im ersten Teil werde ich zeigen, wie diese Marktzutrittsschranke durch den Aufbau von sport-spezifischem Konsumkapital überwunden werden kann.

Im zweiten Teil analysiere ich die Wettbewerbsstrategien für die Spitzensportarten. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist das soziale Motiv, denn die Kommunikation über Superstars bringt auch die sportfernen Bevölkerungsschichten vor den Fernsehschirm. Je größer der mediale Erfolg einer Sportart ist, umso stärker muss zwar einerseits der gesamte Produktionsprozess nach ökonomischen Kriterien durchorganisiert sein, aber andererseits tauchen auch bewegliche Imitatoren auf, die am Erfolg teilhaben wollen. Im abschließenden dritten Teil stelle ich die Strategien zur Abwehr potentieller Konkurrenz dar.



## 2. Der Weg der Randsportarten ins Fernsehen

### 2.1. Die traditionelle Sportberichterstattung

Die meisten Randsportarten betrachten den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als ihren Ansprechpartner. Der TV-32er-Vertrag zwischen ARD und ZDF sowie 32 Sportfachverbänden lässt als Rahmenvertrag die Auswahl der zu übertragenden Veranstaltungen sowie die Art der Berichterstattung offen. Damit können die Fernsehsender die jeweils spannendsten Wettbewerbe aus dem Paket übertragen, ohne ständig den Vertrag anpassen zu müssen. Aus der Optionslösung ergeben sich zugleich die Grenzen des TV-32er-Vertrags. Selbst für die herausragenden Veranstaltungen existiert keine rechtliche Verpflichtung, sie tatsächlich zu übertragen. Der Vertrag führt somit zu einer gelegentlichen Präsenz der verschiedenen Sportarten im Fernsehen.<sup>1</sup>

Von dieser Präsentation eines bunten Straußes an sportlichen Highlights profitieren zum einen die Sportarten, die der Zuschauer auf Grund von Entspannungsmotiven einschaltet, d. h. bei denen ästhetische Aspekte im Vordergrund stehen. Hier sind beispielhaft Eiskunstlauf, Segeln und Curling genannt. Bei diesen Sportarten genügt allein die Präsentation des Wettbewerbs, um das Sportereignis in ein interessantes Unterhaltungsprodukt zu transformieren. Das Spannungsmotiv wird optimal befriedigt, wenn die Akteure scheinbar problemlos in ihrer Disziplin hantieren können. Daher ist die Konzentration auf die jeweiligen sportlichen Höhepunkte sachgerecht.

Der TV-32er-Vertrag richtet sich zweitens an die Zuschauer, die auf Grund ihrer aktiven Sporttätigkeit in der Lage sind, Spielzüge zu beurteilen. Sie besitzen die Basisinformationen, um einen hohen Nutzen aus einer auf die Höhepunkte konzentrierten Sportberichterstattung zu ziehen. Insgesamt spricht der TV-32er-Vertrag mit den Anhängern der ästhetischen Sportarten und den überzeugten Sportfans nur eine Minderheit der Zuschauer an. Die punktuelle Präsentation der sportlichen Höhepunkte eines Jahres besitzt kein Potential, um neue Zuschauerschichten für den Sport zu gewinnen. Dies ist genau die Situation, die die Sportverbände beklagen.

Was ist aus strategischer Sicht bei dem TV-32er-Vertrag schief gelaufen? Die verantwortlichen Verbandsfunktionäre besitzen ein enormes spezifisches Wissen über ihre Sportart, d. h. sie kennen alle Wettbewerbe, die Spielerpersönlichkeiten, die Spielregeln sowie die taktischen Schachzüge. Mit solch einem profunden Hintergrundwissen ist der Fernsehkonsum einer Welt- oder Europameisterschaft ein Hochgenuss. Dabei haben sie übersehen, dass das allgemeine Fernsehpublikum über so gut wie kein Basiswissen über die Randsportarten verfügt.

Wird nun ein Zuschauer überraschenderweise mit der Weltmeisterschaft in Karate konfrontiert, kann er sich auf Grund seines mangelnden Basiswissens weder mit einem Spieler identifizieren noch die Spannung des sportlichen Wettbe-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schellhaaß/Hafkemeyer (2002), S. 5 – 21.



werbs empfinden. Der Nutzen der Sportübertragung ist gering und er schaltet auf ein anderes Programm mit einem höheren Unterhaltungswert um. Durch sein Umschalten akkumuliert er kein Basiswissen über Karate und bei der nächsten Übertragung dieser Sportart wird er ebenfalls wieder umschalten. Dies ist der *circulus virtuosus*, der von den Randsportarten zu überwinden ist.

## 2.2. Basiswissen als Marktzutrittsschranke

Würde ein Arbeitgeber die Wertschöpfung eines neuen Mitarbeiters an seinem ersten Arbeitstag als Indiz für seine künftige Leistungsfähigkeit nehmen, würde es zu fast keinen Einstellungen kommen. Erst die Erwartung auf eine in Zukunft steigende Produktivität rechtfertigt die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Dies setzt Investitionen in das betriebsspezifische Humankapital des neuen Mitarbeiters voraus.

In gleicher Weise investiert nach Stigler/Becker (1977) ein Fernsehkonsument in sein Konsumkapital, um die Produktivität der verwendeten Zeiteinheiten zu erhöhen. Die hierdurch steigende Nutzenempfindung kann man plastisch am Konsum eines Spielfilms nachvollziehen. Anfangs ist das Individuum kaum über den Inhalt informiert. Der Zuschauer muss auf spannungsreiche Szenen längere Zeit warten und bis dorthin Investitionsleistungen in der Form erbringen, dass er sich die Charaktere sowie die Handlung merken sowie verschiedene Aussagen und Ereignisse miteinander verknüpfen muss. Allerdings – und das ist ein entscheidender Punkt – nach 90 Minuten wird der Zuschauer für seine Investitionsleistungen in Form von Wissenserwerb und Verknüpfung von Informationen durch den spannenden Höhepunkt belohnt.

Die entscheidende Marktzutrittsschranke des Sports besteht darin, dass der Zuschauer vergleichbare Investitionsleistungen in Form von Wissenserwerb und Verknüpfung von Informationen wie bei einem Spielfilm leisten muss, aber er dafür noch nicht am Schluss der ersten Sendung belohnt wird. Erst nach mehreren Monaten hat er soviel Basiswissen akkumuliert, dass ihm die Sportberichterstattung einen hohen Nutzen stiftet. Der Vorteil des Sports gegenüber dem Spielfilm besteht darin, dass der einmalige Kenntniserwerb der Regeln und Spielstrategien sowie die Identifikation mit den Spielern in jeder weiteren Spielbegegnung Erträge generiert, während ein neuer Spielfilm neue Investitionsleistungen erfordert. Damit stehen den größeren Investitionsleistungen des Sportzuschauers auch länger andauernde Erträge gegenüber.<sup>2</sup>

Aus der Diagnose eines sich langsam aufbauenden, aber langfristig nutzbaren Konsumkapitalbestandes folgt, dass es auf der einen Seite extrem schwierig ist, einen Zuschauer für eine ihm bislang unbekannte Sportart zu interessieren, dass es auf der anderen Seite aber leicht ist, ihn danach auch langfristig zu binden. Die Wettbewerbsstrategien müssen allergrößte Aufmerksamkeit auf die Anfangsphase legen, in der die Zuschauer aus dem Konsum einer Randsportart

---

<sup>2</sup> Vgl. Hafkemeyer (2003) für die Anwendung des Konsumkapitalansatzes auf den Reputationaufbau von Randsportarten.

nur einen sehr geringen Nutzen erfahren. Da kein Zuschauer aktiv nach der Übertragung einer ihm bislang unbekannten Sportart suchen wird, müssen Wege der Präsentation gesucht werden, wie der Zuschauer ohne sein Zutun mit der neuen Sportart in Berührung gebracht werden kann. Dies ist die Bringschuld der Fernsehsender.

### **2.3. Die mediale Präsentation einer unbekannten Sportart**

Zielgruppe der Randsportarten sind die passiven Zuschauer, die ihren Lieblingssender einschalten und nach dem Konsum einer Sendung die nachfolgende ebenfalls konsumieren. Das Ausnutzen des trägen Umschaltverhaltens dürfte der Erfolg versprechendste Weg sein, um wenig bekannte Sportarten in das Gesichtsfeld der Zuschauer zu bringen. Die Trägheit der Zuschauer ist allerdings nicht beliebig ausnutzbar. Daher müssen Strategien erarbeitet werden, wie sich die Konsumenten mit Sportinhalten vertraut machen können, ohne den Anreiz zum Umschalten zu verstärken. Es ist aus strategischer Sicht wenig empfehlenswert, bisher unterrepräsentierte Sportarten sofort in Form einer Magazinsendung oder einer Liveübertragung zu präsentieren. Wenn beispielsweise eine 30minütige Zusammenfassung der deutschen Meisterschaften im Ringen angekündigt wird, wird die Toleranzschwelle der meisten passiven Zuschauer überschritten mit der Folge, dass sie in ein anderes Programm umschalten.

Aus strategischer Sicht rückt zunächst die Plattform für die Übermittlung von Sportinhalten in den Vordergrund, während die Sportberichterstattung als solche in den Hintergrund tritt. Informationen über die neue Sportart sollten als "Beimischung" in ein Programm integriert werden, das der Konsument aus anderen Gründen eingeschaltet hat. Diese Bedingung lässt sich am besten mit Vollprogrammen erfüllen. Sie bieten über den Tag hinweg ein Programm an, das die Nachfrage des Konsumenten nach Unterhaltung, Information und Spannung in einer ausgewogenen Mischung deckt. In den Vollprogrammen lassen sich die Zuschauer mit einer Abfolge von unterschiedlichen Programminhalten "berieseln". Für die strategischen Entscheidungen über die Auswahl und Präsentationsformen der Sportereignisse ist zu beachten, dass der Zuschauer den Sport nicht als solchen nachfragt. Der Sport muss deshalb unter einem Leitmotiv angeboten werden, das der Zuschauer akzeptiert. Da zu Beginn des Reputationsaufbaus noch keine Identifikation mit einem Sportler besteht, bietet sich die regionale Identifikation als Einstieg an.

Auch regionale Identifikation setzt sportliche Spitzenleistungen voraus. Während sportliche Reputation auf einem nationalen oder internationalen Vergleich innerhalb der gleichen Sportart beruht, gründet regionale Identifikation auf einem Vergleich der verschiedenen, in einer Region vertretenen Sportarten. Dies ist die Chance, wie auch Mannschaften, die in ihrer jeweiligen Liga nicht zu den Spitzenclubs gehören, eine treue Anhängerschaft gewinnen können. In herausragender Weise hat der 1. FC Kaiserslautern das regionale Identifikationsmotiv gepflegt und zu seinen Gunsten genutzt.



Bei der Nutzung des regionalen Identifikationsmotivs haben die Mannschaftssportarten einen Vorteil. Bei ihnen signalisiert die Zugehörigkeit zur Bundesliga Qualität, da sich – abgesehen von den auf den nationalen Ligen aufbauenden europäischen Vereinswettbewerben – der internationale Spielbetrieb auf der Ebene der Nationalmannschaften abspielt. Dadurch gibt es in den Mannschaftssportarten jeweils 12 bis 18 Bundesligisten, die dem Interessenten höchstes spielerisches Niveau versprechen. Das sind die Keimzellen für den Reputationsaufbau. Solange die regionale Identifikation das beherrschende Motiv für das Interesse an einer Sportart ist, sollte im Mittelpunkt der Sendung der regionale Vertreter und nicht das gesamte Bundesligageschehen stehen. Erst in dem Augenblick, in dem das regionale durch das sportartspezifische Interesse abgelöst wird, muss die Berichterstattung auf den eigentlichen Zweck des sportlichen Wettkampfs, nämlich auf den Kampf um die Meisterschaft, fokussiert werden.

In den Individualsportarten gibt es dagegen durch die Führung von Weltranglisten bzw. Weltrekorden de facto nur einen weltweiten Wettbewerb. Nur wer sich auf internationaler Ebene durchzusetzen vermag, gilt als Star und kann auf Medienpräsenz hoffen. Zuschauer möchten sich mit Siegern identifizieren. Sportliche Spitzenleistungen sind deshalb eine Bringschuld der Verbände. Werden sie nicht erbracht, kommt es zu keiner Identifikation der Zuschauer mit den Sportlern. Dann ist der Aufbau von Reputation bereits an dieser Stelle beendet und das weitere Schicksal als Randsportart ohne Medienpräsenz besiegelt.

Für die Randsportarten mit anerkannten sportlichen Spitzenleistungen stellt sich die Frage, welche Standorte für den Aufbau der regionalen Identifikation besonders günstig sind. Beispielsweise wäre es ein hoffnungsloses Unterfangen, eine Badminton-Bundesligamannschaft in Köln aufzubauen. Hier haben sich bereits andere Sportarten erfolgreich des regionalen Identifikationsmotivs bemächtigt. Selbst über hochklassiges Badminton würde dann nur auf der dritten oder vierten Sportseite berichtet. Im Saarland dagegen, das nur in sehr wenigen Sportarten auf höchstem Niveau vertreten ist, ist der TuS Wiebelskirchen das Aushängeschild, hinter dem sich das gesamte Land versammelt. Die ausführliche Berichterstattung in den Printmedien beginnt mit der Vorberichterstattung, die für die Gewinnung von Hallenbesuchern wichtig ist, und geht weit über eine rein sportliche Kommentierung der Spiele hinaus. Die Persönlichkeiten der Spitzenspieler werden beschrieben, so dass nach und nach die regionale Identifikation in eine Identifikation mit den Stars übergeht. Für diese Phase des Reputationsaufbaus verfügen die Printmedien über Wettbewerbsvorteile, da sie wesentlich besser als das Fernsehen die Persönlichkeiten in den Mittelpunkt ihrer Berichterstattung stellen können. Die kurzen Zusammenfassungen im Regionalfernsehen runden in dieser Phase nur den Aufbau der regionalen Identifikation ab.

Je mehr Wissen die Konsumenten über die jeweilige Sportart erwerben, umso eher sind sie bereit, auch längere Beiträge zu verfolgen. Daher kann man mit fortschreitendem Reputationsaufbau die Sportinhalte aus der Regionalsendung herauslösen und an eine eigenständige Sportberichterstattung denken. Allerdings ist in diesem Augenblick die Zahl der wirklichen Interessenten an dieser Sportart immer noch sehr begrenzt. Es gibt 12 oder 14 mehr oder minder große

Einzugsgebiete der Bundesligisten und dazwischen viel Niemandsland mit Zuschauern ohne sportartspezifisches Basiswissen. Zudem hat nur ein kleiner Teil der informierten Zuschauer in den Einzugsgebieten soviel Enthusiasmus entwickelt, dass sie aktiv nach einer Magazinsendung über diese Sportart suchen würden. Die meisten der informierten und alle uninformierten Zuschauer können nur gewonnen werden, wenn sie ohne ihr Zutun in die Sportberichterstattung hineingeführt werden. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich nach wie vor, einen Sendeplatz bei einem Vollprogrammanbieter anzustreben.

Für die großen Sportarten bieten sich die bundesweiten Programme an. Selbst eine Spitzensportart wie Fußball macht sich das träge Umschaltverhalten in Vollprogrammen bei der Präsentation der gesamten Bundesliga zunutze: Hier sollen auch die Zuschauer angesprochen werden, die kein tieferes Interesse am Fußball haben, sondern die Sportschau nur deshalb konsumieren, um am Montag am Arbeitsplatz mitreden zu können. Für diese Zuschauer steht die soziale Kommunikation und nicht der Sport im Mittelpunkt ihres Interesses. Für die überzeugten Fans werden die Liveübertragungen entweder in "Premiere" oder im DSF präsentiert – beides Sender, die ein bewusstes Einschaltverhalten der Zuschauer erfordern. Wettbewerbsstrategisch ist es richtig, für unterschiedlich informierte Zuschauer unterschiedliche Präsentationsformen und damit auch unterschiedliche Sender auszuwählen.

#### **2.4. Die mediengerechte Ausgestaltung der Wettbewerbe**

Den Zuschauer überhaupt mit einer neuen Sportart in Berührung zu bringen, ist die Bringschuld des Fernsehsenders; ihn dabei zu fesseln, ist die Bringschuld des Sportverbandes. In der kritischen Anfangsphase ist es die entscheidende Aufgabe der Sportverbände, die Investitionsleistungen der Zuschauer zu minimieren. Denn der Zuschauer entscheidet nach einer, maximal zwei Minuten, ob er dabei bleibt oder umschaltet. Das ist das Gebiet, auf dem die Sportverbände im letzten Jahrzehnt große Fortschritte erzielt haben.

Der neu eingeführte Massenstart im Skilanglauf ist ein instruktives Beispiel dafür, wie die Investitionsleistungen des Konsumenten minimiert werden können. Auf Grund der stets vorhandenen Vergleichbarkeit der Akteure während eines Rennens werden Lernerfordernisse über die Strecke überflüssig. Der Zuschauer wird, egal wann er zuschaltet, sofort über den Stand des Rennens informiert und durch ständige Überholvorgänge gefesselt. Auch die Deutsche Eisschnelllauf-Gemeinschaft erwägt, einen Massenstart einzuführen. Da die Athleten bisher aus Sicherheitsgründen streckenversetzt starten, bleiben Zuschauern mit geringerem Konsumkapitalbestand Identifikationserträge, die sich aus dem Renngeschehen ergeben, weitestgehend verschlossen. Auch die Einblendung der Zwischenzeiten kann diesen Mangel kaum beheben.

Die Wildwasser-Kanuten diskutieren seit gut einem Jahrzehnt, ob sie die kurze Sprintstrecke mit etwa drei Minuten Fahrzeit in natürlichen Wildflüssen oder die bis zu 20 Minuten dauernde Classic-Strecke präferieren sollen. Der Vergleich des Protagonisten mit den konkurrierenden Athleten gelingt am besten, wenn



der Zuschauer Streckenabschnitte wieder erkennt, da er nur dann in der Lage ist, den schnelleren Kandidaten zu identifizieren. Da bei den kurzen Sprintstrecken der nächste Akteur nach der Zielankunft des Vorgängers startet, hat der Zuschauer viele Wiedererkennungseffekte.

Bei den bis zu 20 Minuten dauernden Classic-Strecken kann die Ankunft eines Akteurs nicht abgewartet werden, bevor der nächste an den Start geht. Um die Teilnehmer vergleichen zu können, muss der Zuschauer mehr Konsumkapital über den Streckenverlauf sowie die Zwischenzeiten aller Sportler erwerben, um einen äquivalenten Nutzen wie bei einem kurzen Rennen zu erfahren. Hier sollten sich die Kanuten ein Beispiel an der Formel 1 nehmen, die die 20 km lange Nordschleife des Nürburgrings zu Gunsten der etwa 5 km langen heutigen Rennstrecke aufgegeben hat.

Auch durch den Austragungsmodus eines Wettbewerbs kann ein Verband dazu beitragen, die Erträge des Fernsehzuschauers aus dem Konsum von Sport zu maximieren. Das spezifische Basiswissen ermöglicht es zwar dem Zuschauer, alle Wettbewerbe einer Sportart zu verstehen, Identifikation entwickelt er aber nur für die Spitzensportler. Infolgedessen stiftet das aufgebaute Konsumkapital den höchsten Nutzen, wenn die besten Sportler lange im Wettbewerb bleiben. Aus diesem Grunde werden in Ausscheidungsturnieren die Begegnungen nicht willkürlich ausgelost, sondern die besten Teilnehmer werden gesetzt. Dadurch wird verhindert, dass sich die Spitzenathleten bereits zu Beginn eines Turniers gegenseitig eliminieren.

Die ökonomisch tragfähige Größe einer Liga wird davon beeinflusst, wie viele Tabellenplätze am Ende der Saison mit Prämien versehen sind, d. h. mit der Teilnahmeberechtigung an einem lukrativen internationalen Wettbewerb. Je mehr Vereine um einen dieser herausgehobenen Plätze kämpfen, desto weniger Konsumenten müssen ihr Konsumkapital frühzeitig abschreiben. Als Beispiel mag hier die Fußballbundesliga dienen: Neben der per se attraktiven Meisterschaft ist der zweite Tabellenplatz aus ökonomischer Sicht fast gleichwertig, weil er die direkte Teilnahme an der Champions League ermöglicht. Der Rangplatz 3 ist erstrebenswert, weil er – über eine Qualifikation – den Weg zur Champions League öffnet. Auf Grund der unterschiedlichen Zutrittsbedingungen zur Champions League ist sichergestellt, dass auch unter den ersten vier Mannschaften der Wettbewerb bis zum Schluss der Saison offen bleibt. Die Inhaber der Rangplätze 4 und 5 qualifizieren sich direkt für den UEFA-Cup, während die beiden anschließenden Mannschaften am UI-Cup teilnehmen. Da gleichzeitig drei Mannschaften absteigen, gibt es am Ende der Saison nur acht Tabellenplätze, die keine unmittelbaren sportlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen nach sich ziehen. Wenn es der Liga durch geeignete Ausgleichsmechanismen gelingt, die Punktabstände zwischen den einzelnen Mannschaften so gering zu halten, dass nahezu alle wertvollen Tabellenplätze bis zum letzten Spieltag von mehreren Mannschaften erreicht werden können, gibt es fast keine bedeutungslosen Spiele und damit fast keine frühzeitigen Abschreibungen von Konsumkapital.

Anders sieht es bei den kleineren Sportarten aus. Zwar haben nahezu alle Sportverbände in Anlehnung an den Fußball vergleichbare europäische Wettbewerbe geschaffen, jedoch sind diese Wettbewerbe wegen mangelnder Attraktivität teilweise ein Zuschussgeschäft. Einige der sportlich herausgehobenen Rangplätze sind deshalb materiell nicht erstrebenswert. Infolgedessen setzt in diesen Sportarten die Phase der sportlich bedeutungslosen Spiele *ceteris paribus* früher als in der Fußballbundesliga ein. Konsequenterweise sollte die Bundesliga einer Spitzensportart mehr Teilnehmer als die Bundesliga einer Schwelensportart umfassen.

Eine Verkleinerung der Liga hat eine geringere Zahl an Begegnungen zur Folge. Profiligen müssen jedoch ihr Personal über das ganze Jahr beschäftigen, wenn sie hinreichende Erträge für attraktive Gehälter erwirtschaften wollen. Aus diesem Grunde wird in verschiedenen Profiligen der USA, aber auch in Schottland, die Meisterschaft in einer doppelten Runde ausgespielt. Dies hat jedoch die Unsicherheit über den sportlichen Erfolg nicht vergrößert.<sup>3</sup> Bei vier Aufeinandertreffen innerhalb einer Saison kann sich die Dominanz der führenden Clubs noch stärker als bei zwei Spielen auswirken. Gerade das Zufallsargument ist es jedoch, das den Wert einer kleinen Liga für den Konsumenten ausmacht.

Um das Zufallselement zu stärken, empfiehlt sich eine Play-off-Runde zum Abschluss der Saison. In der Basketball-Bundesliga ermitteln beispielsweise die acht Erstplatzierten des Ligawettbewerbs den Meister in einer anschließenden Play-off-Runde. Der Vorteil dieses Modus besteht darin, dass sich die Unsicherheit über den Saisonausgang und damit das Medieninteresse nicht nur auf die führenden Vereine, sondern auch auf das Mittelfeld erstreckt, innerhalb dessen die letzten Plätze für die Play-off-Runde ausgespielt werden. Da drei Siege aus maximal fünf Begegnungen notwendig sind, um die nächste Ausscheidungsrunde zu erreichen, gewinnt das Zufallselement an Bedeutung. Dies erhöht die sportliche Spannung, da auf Grund des Zufallselements auch finanzschwächere Vereine gegen einen finanzstarken Verein gewinnen können. Mit dieser Konstruktion ist eine bessere Amortisation von Investitionen in clubspezifisches Wissen gelungen als mit einem ausschließlich eingleisigen Ligaablauf.<sup>4</sup>

Über eine mangelnde Aktivität der Sportverbände bei der Modernisierung ihres Regelwerkes kann man sich nicht beklagen. Zweifelsohne haben die Vergrößerung des Balles um zwei Millimeter im Tischtennis, die großzügigere Interpretation des gefährlichen Spiels im Hockey oder der Abseitsregel im Fußball die Spiele telegener gemacht. Dennoch sind dies aus Zuschauersicht kleinere Verbesserungen. Aus Verbandssicht haben sich für diese Änderungen relativ leicht Mehrheiten organisieren lassen, weil sie die Siegchancen der einzelnen Sportler unverändert lassen. Große Zurückhaltung üben dagegen die Verbände bei den Entscheidungen über die Austragungsform ihrer Wettbewerbe, z. B. Massen- versus Einzelstart oder Gruppenspiele versus Play-offs. Aus Zuschauersicht sollen sie die Investitionen in spezifisches Basiswissen minimieren, sie

---

<sup>3</sup> Vgl. Cairns (1987)

<sup>4</sup> Vgl. Hafkemeyer (2003), S. 32 ff.



sind insofern eine entscheidende Voraussetzung für die Medienpräsenz einer Sportart. Aus sportpolitischer Sicht gilt jedoch, dass die alten Sieger nicht die neuen Sieger bei einem Wechsel der Austragungsform sein werden; dies macht es schwierig, eine Mehrheit in den Verbandsgremien für die strategischen Weichenstellungen zu finden. Es führt jedoch kein Weg an der Respektierung der Zuschauerpräferenzen vorbei, wenn man im Fernsehen präsent sein möchte.

### **3. Wettbewerbsstrategien für den Spitzensport**

Die Zahl derjenigen, die sportartspezifisches Basiswissen akkumulieren und sich für den Sport als solchen interessieren, ist stets begrenzt. Zudem verteilen sich die Interessenten auf eine Vielzahl von Disziplinen. Differenziert man die Wettbewerbe der 57 Spitzenverbände des Deutschen Sportbundes nach nationalen und internationalen Meisterschaften, nach Pokalwettbewerben, nach Vereinswettbewerben und Auftritten der Nationalmannschaft sowie nach Männer- und Frauenwettbewerben, kommt eine sehr große Anzahl an sportlichen Highlights zusammen, die von ihrem sportlichen Leistungsniveau her Medienpräsenz beanspruchen könnten. Allein Fußball kommt auf etwa 10 Spitzenwettbewerbe; dies ist noch wenig im Vergleich zur Leichtathletik, zum Schwimmen oder dem Kanusport.

Die Fernsehsender sind daran interessiert, mit der Sportberichterstattung einen positiven Deckungsbeitrag zu erzielen. Dies ist ihr Auswahlkriterium. Für die bundesweiten Vollprogrammanbieter werden Sportübertragungen attraktiv, wenn nicht nur der überzeugte Sportfan, sondern auch der Normalbürger diese Sendungen konsumiert. Sportwettbewerbe eignen sich für Unterhaltungen besonders gut dann, wenn es sich um wiederkehrende Ereignisse handelt. Vergleichen wir einmal die Eignung eines normalen eintägigen Skispringens als Anhaltspunkt für eine soziale Kommunikation mit der Eignung der Vierschanzentournee. Nach einem normalen Skispringen nimmt der Durchschnittsbürger das Ergebnis entweder freudig erregt oder enttäuscht zur Kenntnis; allein die Skisprungexperten können noch darüber diskutieren, ob ihr Protagonist auf Grund eines Fehlers oder auf Grund einer unerwarteten Windböe nur Dritter geworden ist. Abgeschlossene Wettbewerbe geben keinen Raum mehr für hitzige Diskussionen.

Lassen wir nun Martin Schmidt am ersten Tag der Vierschanzentournee ebenfalls nur Dritter werden. Da durch die Zusammenfassung der vier Skispringen praktisch ein kleiner Ligawettbewerb entstanden ist, gibt das Zwischenergebnis des ersten Tages viel Raum für spekulative Erörterungen. Jetzt ist der dritte Platz kein abgeschlossenes Ergebnis mehr, sondern Ausgangspunkt für Spekulationen, ob er es in den nächsten Springen noch schafft, die Führung in der Gesamtwertung zu übernehmen. Erst durch diesen Kontext entsteht das Mitfiebers mit den eigenen Protagonisten, die Identifikation mit den Stars und das Bedürfnis, mit anderen darüber zu reden. Wie kommt es, dass nur wenige Sportarten das soziale Motiv für ihre Zwecke nutzen können?

#### **3.1. Soziale Interaktion zur Erhöhung der Zuschauerbasis**

Rosen (1981) und Adler (1985) benutzen sozial motivierte Lernprozesse zur Erklärung der Fokussierung der Zuschauernachfrage auf wenige Spitzensportler. Danach lenken die Zuschauer ihre sportartspezifischen Investitionen auf jene Athleten, die auf Grund ihres Bekanntheitsgrades am ehesten Gegenstand von Diskussionen sein werden. Zuschauer möchten sich mit Siegern identifizieren, so dass die Besten einer Disziplin im Mittelpunkt von Unterhaltungen stehen.



Dies erklärt die herausragende Stellung von Olympiasiegern, Weltmeistern, Tour-de-France-Siegern oder Wimbledon-Gewinnern. Auf Grund der Tatsache, dass die Konsumenten wegen ihres begrenzten Zeitbudgets überlegene Qualität überproportional wertschätzen, fällt den Spitzenkönnern der Großteil der Marktnachfrage zu. Damit sind die Voraussetzungen zur Entstehung eines Winner-takes-it-all-Marktes gegeben.

Die Entwicklung moderner Medien hat einen beachtlichen Hebel geschaffen, über den Unterhaltungsleistungen mit geringen Zusatzkosten einem weit größeren Publikum als früher angeboten werden können. Zu Beginn der Bundesliga im Jahr 1963 gab es keine Fernsehübertragungen. Das Marktpotential eines jeden Bundesligisten beschränkte sich auf die Stadionbesucher. Ob ein Bundesligaspiel – wie es jahrzehntelang geschehen ist – nur für eine Zusammenfassung in der Sportschau oder – seit einigen Jahren – auch für eine Liveübertragung im Pay-TV und zugleich noch für eine Drittverwertung in 150 Ländern dieser Erde aufgenommen wird, ändert an dem Aufwand für die Produktion dieses Spektakels nicht viel. Es ist dieser quantitative Effekt der Erweiterung der Nachfragebasis, der im wesentlichen für die Spitzeneinkommen der Superstars verantwortlich ist. Die Eintrittspreise für ein Bundesligaspiel in München, Köln oder Hamburg sind nicht allzu unterschiedlich. Das heißt, die Superstars fordern vom einzelnen Zuschauer in Form eines höheren Eintrittspreises nur das, was ihrem tatsächlichen Produktivitätsvorteil entspricht. Ihre Rieseneinkommen verdanken sie der Tatsache, dass sie auf Grund ihres Bekanntheitsgrades viel mehr Nachfrager als mittelmäßige Akteure ansprechen. Kleinste Unterschiede im Können der Anbieter potenzieren sich so über den medialen Hebel zu großen Einkommensdifferentialen.

Die bisherige Erklärung, wonach der Beste einer Disziplin den größten wirtschaftlichen Erfolg erzielt, stößt an Grenzen, wenn die sportlichen Leistungen nicht mehr ohne weiteres miteinander vergleichbar sind. Bei den Mannschaftssportarten ist zwar Bayern München die beste Mannschaft, aber ist nun der beste Torhüter, der beste Mittelfeldspieler oder der beste Stürmer der Superstar? Erst recht gilt dies für einen Vergleich zwischen verschiedenen Sportarten. Um Weltmeister im Gewichtheben, im Badminton oder im Fußball zu werden, ist vermutlich eine vergleichbare Menge an Talent und Anstrengung vonnöten. Dennoch sind die ökonomischen Belohnungen sehr unterschiedlich.

Die Wettbewerbsvorteile einzelner Sportarten lassen sich im wesentlichen durch die Netzwerkexternalitäten im Sinne von Katz/Shapiro (1996) erklären, d. h. durch den zusätzlichen Konsumnutzen, der durch die soziale Interaktion mit Gleichgesinnten entsteht. Würde sich jeder Sportfan auf eine andere Sportart spezialisieren, wären keine Gespräche über Sportereignisse möglich. Konsumenten stellen sich besser, wenn sie den Sportler bevorzugen, den andere auch bevorzugen. Die Wahrscheinlichkeit, andere Interessierte im Freundes- oder Bekanntenkreis zu finden, ist daher am größten, wenn man die populären Sportarten bevorzugt.

Anders als bei der Erklärung von Superstars bei Rosen (1981) müssen Stars in diesem Erklärungsansatz nicht mehr bessere Leistungen als andere Akteure liefern. Die Netzwerkeexternalität sorgt beim Fan der populären Sportart für die Wahrnehmung eines Qualitätsunterschieds, auch wenn dafür jede objektive Leistungsgrundlage fehlt. Beispielsweise kann Hockey auf herausragende Erfolge bei Weltmeisterschaften und Olympischen Spielen verweisen, ohne seine Zuschauerbasis erweitern zu können, während Fußball mit einer wesentlich geringeren Ausbeute an internationalen Erfolgen der Volkssport Nr. 1 ist und bleibt. Mit dem sozialen Motiv im Rücken kann man sich auch sportliche Misserfolge leisten. Selbst wenn die deutsche Fußballnationalmannschaft bei der EM 2004 bereits in der Vorrunde scheitern sollte, würde dies ihre Eignung für Schlagzeilen in der Boulevardpresse oder für angeregte Diskussionen im Bekanntenkreis nicht schmälern. Die soziale Kommunikation kann genauso gut über eine diskussionswürdige Schiedsrichterleistung, über einen verschossenen Elfmeter oder über die schwache Vorstellung eines Spielers in Gang gebracht werden wie durch einen glanzvollen Sieg. Der mediale Hebel verstärkt daher keine echten Leistungsunterschiede, sondern nur einen popularitätsbedingten Gesprächsvorteil in große Einkommensunterschiede.

Der Informationsfluss in Unterhaltungen fördert die Lernprozesse sowohl der bereits an dem Sport interessierten Individuen als auch der erstmalig mit den Inhalten konfrontierten Konsumenten. Dann müssen Sportverband und Fernsehsender nicht mehr mühsam durch die Verbreitung von spezifischem Basiswissen neue Interessenten gewinnen, sondern das Basiswissen wird "en passant" im Rahmen von Unterhaltungen an weitere Individuen weitergegeben. Mit fortgeschrittenem Bekanntheitsgrad einer Sportart wirkt das soziale Motiv so stark, dass Individuen das Kuppelprodukt "Sport im Fernsehen" nur deshalb konsumieren, um auf das Hauptprodukt "gemeinsames Leben in der Familie oder im Freundeskreis" nicht verzichten zu müssen. Die Frage ist, mit welchen Strategien man das soziale Motiv aktivieren kann.

Alle Sportarten, die RTL in sein Programm aufgenommen hat, waren – mit Ausnahme von Fußball – im Zeitpunkt der Investitionsentscheidung Randsportarten. Ich möchte am Beispiel des Skispringens die betriebswirtschaftlich relevanten Überlegungen nachvollziehen. Für diese Wahl spricht erstens die Tatsache, dass sich in den Individualsportarten der Aufbau von Reputation schneller als in den Mannschaftssportarten vollzieht. Häufig reichen Punktstände im Gesamtwettbewerb bzw. das Wissen über das Erreichen der nächsten Runde aus, um den Wettbewerb zu verstehen. Folglich realisieren Zuschauer bei Einzelsportarten weitaus schneller als bei Teamsportarten Erträge aus dem Konsum.

Zweitens konzentriert sich bei den Individualsportarten stärker als bei den Teamsportarten das Interesse des Zuschauers auf die Persönlichkeit des Sportlers. Dadurch gestaltet sich in den Individualsportarten im Gegensatz zu einer Liga, in der alle teilnehmenden Clubs Fans haben, die Auswahl der medienwirksamen Sportler einfach. Da die Spitzensportler ihre Leistung in internationalen Wettbewerben dokumentieren, identifiziert sich auf Grund der nationalen Verbundenheit von Anfang an die gesamte Nation mit ihnen. Für die Präsentations-



technik bedeutet dies, dass bei einem Wettbewerb wie dem Skispringen, das durch eine gewisse Monotonie des sportlichen Ablaufs gekennzeichnet ist, der Superstar in den Vordergrund gerückt und das Springen selbst auf die für den Sieg entscheidenden Momente verkürzt werden muss. Dann ist die verlustreiche Phase der Investitionen in das Basiswissen der Zuschauer kurz.

Das größte Risiko für den Fernsehsender besteht darin, dass in den Individualsportarten nur der Sieg zählt. Insofern muss ein Sender, der in den Aufbau von Konsumkapital für eine Individualsportart investiert, mit einer drastischen Entwertung seines Reputationskapitals nach wenigen Jahren rechnen. Tennis ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür. Dieses Risiko kann man durch eine bewusste Nachwuchspolitik minimieren. Grundsätzlich ist es zwar möglich, Identifikation mit einem ausländischen Spitzensportler zu entwickeln, z. B. mit Bjarne Rijs als Kapitän der deutschen Telekom-Mannschaft bei der Tour de France 1996, aber es ist erheblich aufwendiger als mit einheimischen Sportlern. Aus diesem Grunde sind die medienwirksamen Individualsportarten Formel 1, Tour de France und Skispringen allesamt Sportarten, in denen der Nachwuchs nur aus einem begrenzten Kreis von Ländern, zu denen Deutschland gehört, kommt. Hier ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass ein deutscher Sportler die Spitzenposition inne hat oder sich in einem spannenden Zweikampf um diese Position befindet. Dies dürfte einer der entscheidenden Gründe für den Medienerfolg dieser Individualsportarten sein.

### **3.2. Die Übertragung von Reputation auf weitere Wettbewerbe**

Die Ausdehnung des Kontextes hat zum Ziel, den Zuschauern bei nahezu gleich bleibenden Investitionen in spezifisches Wissen ein Mehr an Erträgen zu liefern. Eine Übertragung der Reputation der bisherigen Wettbewerbe auf einen neuen Wettbewerb erfolgt nur, wenn die gleichen Akteure auftreten, für die der Zuschauer bereits hinreichend Konsumkapital aufgebaut hat. Beispielsweise werden im Fußball alle Wettbewerbe nach den gleichen Regeln gespielt und in allen Wettbewerben treten die bekannten Superstars – allerdings in unterschiedlicher Zusammensetzung – auf. Zwar kann der Zuschauer sein aufgebautes Konsumkapital für seinen nationalen Repräsentanten auf die europäischen Vereinswettbewerbe übertragen, für die ausländischen Gegner muss er jedoch zusätzliches spezifisches Wissen erwerben. Je besser es den Organisatoren gelingt, durch die Ausschreibungsbedingungen der Wettbewerbe kostengünstige Informationen über die Qualität zu vermitteln, desto größer wird das Interesse der Zuschauer sein. Aus diesem Grunde kann sich die Champions League, in der die Besten eines Landes gegeneinander antreten, über ein größeres Zuschauerinteresse freuen als der UEFA-Cup, bei dem eine Reihe von teilnehmenden Clubs relativ unbekannt sind.

Während Konsumenten der Fußballbundesliga im Laufe der Jahre Wissen über die europäischen Vereinswettbewerbe en passant aufgebaut haben, ist dieses Stadium auf Grund der knappen Berichterstattung in weniger populären Mannschaftssportarten noch nicht erreicht. Folglich ist dort der Konsumkapitalbe-

stand der Zuschauer im Hinblick auf die internationalen Wettbewerbe gering, so dass die Schwellensportarten ihre europäischen Wettbewerbe nicht im Fernsehen vermarkten können. Dagegen kann Fußball auch die nationalen Pokalspiele, die Qualifikationsspiele für die internationalen Wettbewerbe und die zur Überbrückung der Winter- und Sommerpause stattfindenden Wettbewerbe vermarkten. Dies ist deshalb möglich, weil die Zuschauer auf Grund der Teilnahme der bekannten Clubs und Superstars nur geringes zusätzliches Wissen erwerben müssen, um einen hohen Nutzen aus diesen Spielen zu erzielen.

Höchst unglücklich im Hinblick auf die ökonomischen Erfordernisse zur Übertragung von Reputation agiert der Leichtathletikverband. Ein Konsument, der spezifisches Basiswissen im Hoch- und Weitsprung akkumuliert hat, identifiziert sich nicht mit den Akteuren im 100-m-Lauf oder beim Hammerwerfen. Aus Sicht der Konsumkapitaltheorie bedeutet die bunte Mischung von Disziplinen auf Leichtathletik-Meetings, dass ein Zuschauer nur bei einem geringen Teil der angebotenen Wettbewerbe Nutzen empfindet. Für einen Ökonomen ist es deshalb nicht überraschend, dass die Leichtathletik in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend an Zuschauerattraktivität verloren hat. Mit dem gleichen theoretischen Ansatz kann erklärt werden, warum innerhalb der Leichtathletik der Zehnkampf sehr beliebt ist. Hier treten über zwei Tage immer die gleichen Athleten gegeneinander an, der Zuschauer kann sich mit ihnen identifizieren und auf Grund der Übertragung aller Ergebnisse in eine einfache Punktwertung mit ihnen fiebern. Durch die Punktestände kommt es zu dem, was den Sport ausmacht: zu einem dramatischen Wettkampf und einer starken Identifikation mit den Stars.

### **3.3. Die Verhinderung des Marktzutritts konkurrierender Ligen**

Profiligen sind Wirtschaftsunternehmen. Sie unterliegen als solche dem Kartellrecht. Infolgedessen kann der Sportverband den Zutritt konkurrierender Ligen nicht mit satzungsrechtlichen Mitteln verhindern. Wettbewerbsstrategisch kommt es deshalb darauf an, den Zutritt von Konkurrenten ökonomisch unattraktiv zu machen.

Sportligen besitzen im Hinblick auf die Aussagekraft des ausgespielten Meistertitels ein natürliches Monopol. Nur wenn es einen einzigen Meister gibt, ist dieser Titel aussagekräftig. Letztendlich beruht die gesamte hierarchische Ligaorganisation von der Kreisklasse bis zur Bundesliga auf dem Prinzip, dass es nur einen Sieger geben darf. Auf Grund des durchgehend hierarchischen Aufbaus der Ligaorganisation sind alle Vereine einer Region entlang ihres Leistungsvermögens bestimmten Ligen zugeordnet. Infolgedessen ist das Angebot, an einer konkurrierenden Liga teilzunehmen, nur für die Vereine attraktiv, die bisher in einer niedrigeren Liga spielen. Wegen dieser Qualitätsnachteile ist jedoch ein Markteintritt für einen Konkurrenten schwierig bis unmöglich.

Chancen für einen erfolgreichen Marktzutritt gibt es nur, wenn die bestehende Liga ihr Vermarktungspotential nicht voll ausnutzt oder die erfolgreichen Vereine durch einen ligainternen Finanzausgleich zu stark belastet. Die alte Champions League hatte eine solidarische Umverteilung der Einnahmen vorgenommen. Die



Einnahmen sind zu einem Teil den nationalen Sportverbänden zugute gekommen und es sind hohe Antrittsprämien gezahlt worden, so dass die schwächeren Mannschaften einen vergleichsweise großen Anteil des Kuchens erhalten haben.

In einer solchen Situation ist es nicht schwierig, die führenden Mitglieder einer Liga zu einem Wechsel zu einem Konkurrenzanbieter zu veranlassen, da sie sich allein schon dadurch besser stellen können, dass keine Umverteilung mehr an Akteure außerhalb der Liga stattfindet. Dies waren die ökonomischen Anreize der europäischen Superliga, die im Sommer 1998 als Konkurrenz zur Champions League ins Leben gerufen wurde, und in der die bekanntesten Vereine Europas spielen sollten. Da sich die G-14 überwiegend aus den Spitzenteams der etablierten nationalen Ligen zusammensetzte, brauchte die neue Superliga keine Reputationsnachteile zu befürchten. Ihr wäre es möglich gewesen, mit der gleichen Reputation wie die Champions League um die Gunst der Zuschauer zu werben.

Der Marktzutritt der europäischen Superliga konnte nur dadurch verhindert werden, dass der zuvor von der UEFA durchgesetzte solidarische Finanzausgleich durch eine an betriebswirtschaftlichen Kriterien orientierte Finanzverfassung abgelöst wurde. In der neuen Champions League orientieren sich die an die teilnehmenden Vereine ausgeschütteten Beträge sehr stark an den in dem jeweiligen Land eingeworbenen Fernsehonoraren. Im Interesse der kurzfristigen Gewinnmaximierung der etablierten westeuropäischen Fußballnationen wurde auf einen Finanzausgleich nahezu völlig verzichtet. Es hätte im langfristigen Interesse der Champions League gelegen, den sportlichen Wettbewerb durch eine finanzielle Stärkung der osteuropäischen Vereine spannender zu gestalten. Gerade eine Liga wie die Champions League, die ihre Einnahmen zum größten Teil aus dem Verkauf der Fernsehrechte erzielt, muss stärker als jede nationale Liga auf die Ausgeglichenheit des Teilnehmerfeldes achten. Aus ökonomischer Sicht wird die neue Champions League zu Recht durch einen Rückgang des Zuschauerinteresses und der Einnahmen bestraft.

Mit einer anderen Ursache mangelnder Marktzutrittsresistenz werden die aufstrebenden Schwellensportarten konfrontiert. Auf Grund der Finanzprobleme der öffentlichen Hand übernehmen zunehmend private Investoren die Finanzierung der großen Sportstätten. Letztere haben ein Interesse an einer marktüblichen Rendite auf ihr eingesetztes Kapital, so dass sie an der bestmöglichen Nutzung ihrer Sportstätten interessiert sind. Wenn in einer großen Stadt kein Basketball- oder Eishockeyclub vertreten ist und auch nicht binnen eines Jahres in die oberste Spielklasse aufsteigen kann, besteht ein ökonomischer Anreiz für den Hallenbetreiber, eine eigene Bundesligamannschaft aufzustellen. Besteht diese Situation in hinreichend vielen Städten, kann der Druck zur wirtschaftlichen Nutzung der Sportstätten dazu führen, eine eigene Liga aus Mannschaften der Hallenbetreiber zu gründen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Hafkemeyer (2003).



Dies ist nicht so schwierig, wie es auf den ersten Blick scheinen mag, denn wegen der nahezu weltweiten Mobilität von Profisportlern kann man die "zweite Garde" aus Ländern mit einer großen Tradition in dieser Sportart rekrutieren, z. B. im Basketball aus den USA oder im Eishockey aus Kanada. Im Erfolgsfall erzielt die konkurrierende Liga sehr hohe Einnahmen, denn die Kapazität der neuen Multifunktionshallen ist um ein Vielfaches größer als diejenige der in diesen Sportarten bisher üblichen Hallen. Sie hat dann auf Grund ihrer Kontrolle der strategischen Ressourcen eine realistische Chance, die alte Liga zu verdrängen. Diese Gefahr kann nur dadurch eingedämmt werden, dass man der Verlagerung von Clubstandorten oder dem schnellen Aufstieg durch Überspringen einer Liga bei neu gegründeten starken Teams prinzipiell positiv gegenübersteht. Dies ist eine der Fragen, die am besten durch eine vom Verband autonome Ligaorganisation gelöst werden können.



## 4. Schluss

Für den medialen Erfolg des Sports müssen zwei Bedingungen gleichzeitig erfüllt sein: Zu der sportlichen Spitzenleistung muss sich wirtschaftliches Know how bei der Vermarktung gesellen. Das Schwergewicht der Aktivitäten der Verbände liegt auf der Verbesserung der Trainingsmethoden für die Leistungssportler. Nach meiner Einschätzung kann man insgesamt mit dem sportlichen Abschneiden unserer Athleten im internationalen Vergleich zufrieden sein. Niemand kann erwarten, dass Deutschland in allen Disziplinen die Weltmeister und Olympiasieger stellt.

Aus wirtschaftlicher Sicht scheint der größte Nachteil der sportlich erfolgreichen Disziplinen darin zu liegen, dass sie von Sportlern für Sportler vermarktet werden. König Kunde existiert in diesen Konzepten nicht. Während die Industrie umfangreiche Marktstudien durchführt, um ihre Produkte nach den Präferenzen der Konsumenten zu optimieren, erwarten die meisten Sportverbände, dass ihre sportlichen Wettbewerbe von den Konsumenten so zu konsumieren sind, wie sie seit Jahrzehnten ausgetragen werden. Wer die Änderungen, die für die Transformation eines Sportereignisses in ein spannendes Unterhaltungsprodukt erforderlich sind, scheut, sollte sich nicht wundern, wenn die Zuschauer in ein anderes Fernsehprogramm umschalten.



## Literaturhinweise

- Adler, M. (1985): Stardom and Talent, in: *The American Economic Review*, 75, S. 208 - 212
- Cairns, J.A. (1987): Evaluating Changes in League Structure: the Reorganization of the Scottish Football League, in: *Applied Economics*, 19, S. 259 - 275
- Enderle, G. (2000): *Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten im professionellen Ligasport*, Berlin
- Franck, E. (1995): *Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie – eine Organisationsbetrachtung*, Wiesbaden
- Franck, E. (2001): Warum gibt es Stars? Drei Erklärungsansätze, in: *Wirtschaftsdienst*, 81, S. 59 - 64
- Hafkemeyer, L. (2003): *Die mediale Vermarktung des Sports – Strategien und Institutionen*, Wiesbaden
- Katz, M.L./Shapiro, C. (1986): Technology Adoption in the Presence of Network Externalities, in: *Journal of Political Economy*, 94, S. 822 - 841
- Rosen, S. (1981): The Economics of Superstars, in: *The American Economic Review*, 71, S. 845 - 858
- Schellhaaß, H.M. (Hrsg.) (2000): *Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen*, Schorndorf
- Schellhaaß, H.M./Enderle, G. (2000): *Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland (= Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Band 9)*, 2. Auflage Köln
- Schellhaaß, H.M./Hafkemeyer, L. (2002): *Wie kommt der Sport ins Fernsehen? Eine wettbewerbspolitische Analyse. (= Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Band 8)*, Köln
- Stigler, G.J./Becker, G.S. (1977): De Gustibus Non Est Disputandum, in: *The American Economic Review*, 67, S. 76 - 90





ISSN 0945-8999  
ISBN 3-934156-65-7