



# UNIVERSITÄT PADERBORN

Lehrstuhl für Organisation und Internationales Management

## Diplomarbeit

### TV-Vermarktung im Ligasport

- Eine ökonomische Analyse der Auswirkungen eines veränderten  
Fernsehmarktes am Beispiel der Fußball-Bundesliga -

vorgelegt bei :

**Prof. Dr. Helmut Dietl**  
**Dipl.-Volksw. Markus Kurscheidt**

**Simone Rehage**

Matrikel-Nummer: 32 89 660

Studiengang: Wirtschaftsingenieurwesen

22.11.2000

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>3</b>
2.1	Die Transaktionskostentheorie	3
2.1.1	Basisannahmen der Transaktionskostentheorie	3
2.1.2	Wesentliche Dimensionen von Transaktionen	4
2.1.3	Vermeidung von Transaktionskosten durch geeignete Arbeitsteilung und Spezialisierung	5
2.1.4	Vertikale Integration	6
2.1.5	Die Behandlung von Messkosten	6
2.2	Das Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs	7
2.2.1	Determinanten des Wettbewerbs	9
2.2.2	Die Problematik von Kartellen	11
<b>3.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA DER TEAMSPORTINDUSTRIE</b>	<b>13</b>
3.1	Die Organisation des europäischen Ligasports	13
3.2	Das Meisterschaftsrennen als zu optimierendes Produkt	16
3.3	Die Gefahr von Rattenrennen	18
3.4	Exkurs: Das Modell der US-Profiligen	19
<b>4.</b>	<b>DER MARKT FÜR SPORTÜBERTRAGUNGEN IM FERNSEHEN</b>	<b>22</b>
4.1	Differenzierung und Analyse verschiedener TV-Angebotsformen	22
4.2	Der Sportrechtemarkt in Deutschland	26
4.3	Entwicklung des Wettbewerbs um die Vergabe der TV-Rechte and der Fußball-Bundesliga	28
4.4	Exkurs: Die Praxis der Pay-TV-Vermarktung: BSkyB und die englische Premier League	29
<b>5.</b>	<b>AUSWIRKUNGEN DER ENTWICKLUNG DES TV-MARKTES AUF DIE FUßBALL-BUNDESLIGA</b>	<b>32</b>
5.1	Zentrale vs. dezentrale Vermarktung: Grundlegende Argumentationen	32
5.2	Bedeutung für die Liga	35
5.2.1	Transaktionstheoretische Analyse	35
5.2.2	Wettbewerbspolitische Analyse	38
5.2.3	Bewertung der Ergebnisse	41
5.3	Bedeutung für die Vereine	42

---

5.3.1	Transaktionstheoretische Analyse	43
5.3.2	Wettbewerbspolitische Analyse	45
5.3.3	Bewertung der Ergebnisse	51
5.4	Bedeutung für die Spieler	53
5.4.1	Transaktionskostentheoretische Analyse	53
5.4.2	Wettbewerbspolitische Analyse	54
5.4.3	Bewertung der Ergebnisse	57
5.5	Konsequenzen für die Zuschauer	57
5.5.1	Transaktionskostentheoretische Analyse	58
5.5.2	Wettbewerbstheoretische Analyse	58
5.5.3	Bewertung der Ergebnisse	62
<b>6.</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNGEN</b>	<b>63</b>
6.1	Zusammenfassende Ergebnisse	63
6.2	Entwicklungstendenzen	64
<b>A.</b>	<b>ANHANG 1</b>	<b>65</b>
<b>B.</b>	<b>ANHANG 2</b>	<b>69</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>70</b>

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

DEL	Deutsche Eishockey Liga
DEB	Deutscher Eishockey Bund
DFB	Deutscher Fußball-Bund
LSt	Lizenzspieler-Statut
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
PPV	Pay-per-View
NFL	National Football League
ZV	Zentralvermarktung

## 1. Einleitung

Seit Liberalisierung des Fernsehmarktes Anfang der 80er Jahre hat sich die Konkurrenzsituation auf dem TV-Markt entscheidend verändert. Neben zahlreichen werbefinanzierten Privatsendern hat auch das Bezahlfernsehen Einzug erhalten. Ein wichtiges strategisches Mittel zur Etablierung der Sender stellen Top-Sportveranstaltungen dar. Neben gerade populären Sportarten, wie z. B. derzeit Formel 1, bieten sich auch Team-sportarten zur Bindung von Zuschauern an die Sender an. Die beliebteste Mannschafts-sportart in Deutschland war schon immer der Fußball. Deshalb sind auch gerade die Fernsehrechte zur Übertragung der Bundesliga von hoher strategischer Bedeutung für das Fernsehen. Die jüngste Vergabe der TV-Rechte für den Bereich der Fußball-Bundesliga hat deutlicher denn je gezeigt, dass der Profisport und im speziellen der Profifußball längst nicht mehr nur ein sportlicher Wettbewerb ist. Ein deutliches Indiz dafür ist auch, dass sich zunehmend die Gerichte mit der Vermarktungspraxis von Ligasport beschäftigen und mit entsprechenden Rechtssprechungen gravierend in die Autonomie der Ligen eingreifen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Auswirkungen eines veränderten Fernsehmarktes auf den Ligasport und insbesondere auf die Fußball-Bundesliga zu analysieren. Gerade im Bereich des Fußballs haben sich hierdurch enorme Vermarktungspotenziale ergeben, die die Professionalisierung des Sports erheblich beeinflusst haben. Die Bedeutung zunehmender Konkurrenz auf dem TV-Markt und die Entwicklung neuer TV-Angebotsformen wird für die drei Ebenen Liga, Klubs und Spieler betrachtet. Ferner werden auch die Konsequenzen für die Zuschauer analysiert. Neben den Auswirkungen, die bislang zu beobachten sind, werden auch mögliche zukünftige Entwicklungen beleuchtet. Diese sind einerseits durch das Bestreben einzelner Klubs nach neuer Vermarktungspraxis andererseits aber auch durch die drohenden Veränderungen der Rechtssprechung bedingt. Ebenso werden neue technische Entwicklungen zur Übertragung von Spielen berücksichtigt.

Das folgende Kapitel stellt die Theorien vor, die zur Analyse der Problemstellung verwendet werden. Zum einen ist dies die zur Neuen Institutionenökonomie gehörende Transaktionskostentheorie. Zum anderen der wettbewerbstheoretische Ansatz des funktionsfähigen Marktes.

Ziel des dritten Kapitels ist es, die grundsätzlichen Merkmale der Teamsportindustrie herauszuarbeiten. Zunächst werden die elementaren organisatorischen Strukturen von Teamsportarten vorgestellt. Wegen seiner Spitzenstellung im deutschen Sport und seinem großen Vermarktungspotenzial wird im Rahmen dieser Arbeit stellvertretend für

die Teamsportindustrie primär der deutsche Fußballsport betrachtet. Am Rande wird jedoch auch auf andere Teamsportarten und Organisationsstrukturen verwiesen. Ferner werden die notwendigen Voraussetzungen für eine optimale Vermarktung des Produktes Meisterschaft erörtert und die Gefahr von Rüstungswettläufen betrachtet. Außerdem wird das US-amerikanische Ligensystem vorgestellt. Dies unterscheidet sich grundsätzlich von der Struktur der europäischen Ligen, kann aber trotzdem für die Gestaltung der europäischen Ligen Anregungen geben.

In Kapitel 4 wird der deutsche Fernsehmarkt vorgestellt. Hier werden technische Neuerungen der letzten Jahre, Veränderungen der Marktstruktur und neue Angebotsformen (Pay-TV, Pay-per-View) erörtert. Nachfolgend wird die Entwicklung im Wettbewerb um die Fernsehrechte für die deutsche Fußball-Bundesliga analysiert. Schließlich wird noch ein Exkurs auf den englischen Fußballmarkt gemacht.

Im fünften Kapitel werden die Auswirkungen der medienseitigen Veränderung und der damit einhergehenden professionellen Entwicklung des Fußballs analysiert. Einerseits wird die Angebotsseite (Verband, Klub, Spielerebene) betrachtet und andererseits werden die Konsequenzen für die Zuschauer erläutert. Eine Analyse erfolgt jeweils unter Anwendung der Transaktionskostentheorie sowie unter dem wettbewerbspolitischen Aspekt des funktionsfähigen Marktes.

Kapitel 6 zieht ein Fazit dieser Arbeit und zeigt mögliche Tendenzen für zukünftige Entwicklungen auf.

## 2. Theoretische Grundlagen

In dieser Arbeit werden zur Analyse ökonomischer Auswirkungen bei der Vermarktung der Fernsehrechte im Ligasport zwei Theorien verwendet: einerseits der Ansatz der neoklassischen Wettbewerbstheorie und andererseits die neoinstitutionalistische Transaktionskostentheorie.

### 2.1 Die Transaktionskostentheorie

Im Gegensatz zu den neoklassischen Ansätzen, die von einer vollkommenen Information und von rein produktionstheoretischen Überlegungen der Wirtschaftssubjekte ausgehen, berücksichtigt die Neue Institutionenökonomie auch Handlungs- und Verhaltensweisen der Akteure zum Erreichen des individuellen Nutzenmaximums. Ein Bereich der Neuen Institutionenökonomie ist die Transaktionskostentheorie.

#### 2.1.1 Basisannahmen der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich mit Austauschbeziehungen, also Transaktionen, zwischen spezialisierten Akteuren. Das Theoriegebilde basiert auf der Annahme begrenzter Rationalität<sup>1</sup> und opportunistischer Verhaltensweisen der involvierten Wirtschaftssubjekte.<sup>2</sup> Menschen sind demnach nicht in der Lage rational zu handeln, da sie nur über ein begrenztes Maß an Informationen verfügen. Dies führt dazu, dass sämtliche realisierbaren Verträge unvollständig sind.<sup>3</sup> Aus diesem Grund ist eine Betrachtung der Situation nach Vertragsabschluss ebenfalls von ökonomischer Bedeutung. Die Transaktionskostenökonomie erlaubt in der Regel keine genaue Bestimmung der Transaktionskosten, sondern bietet lediglich eine Vergleichsmöglichkeit zwischen verschiedenen Alternativen.<sup>4</sup>

Eine Übersicht über die verschiedenen Arten von Kosten im Laufe einer Vertragsbeziehung stellt Abbildung 2-1 dar. Vor Vertragsabschluss treten Transaktionskosten bei der Anbahnung (Reisekosten, Vertriebskosten etc.) und beim Treffen konkreter Vereinbarungen (Verhandlungskosten oder Rechtsberatung) auf. Auch bei der Abwicklung der Austauschbeziehung kommt es zu Kosten (Managementkosten). Ex Post fallen Transaktionskosten für die Kontrolle bzw. änderungsbedingte Anpassungen an.<sup>5</sup>

---

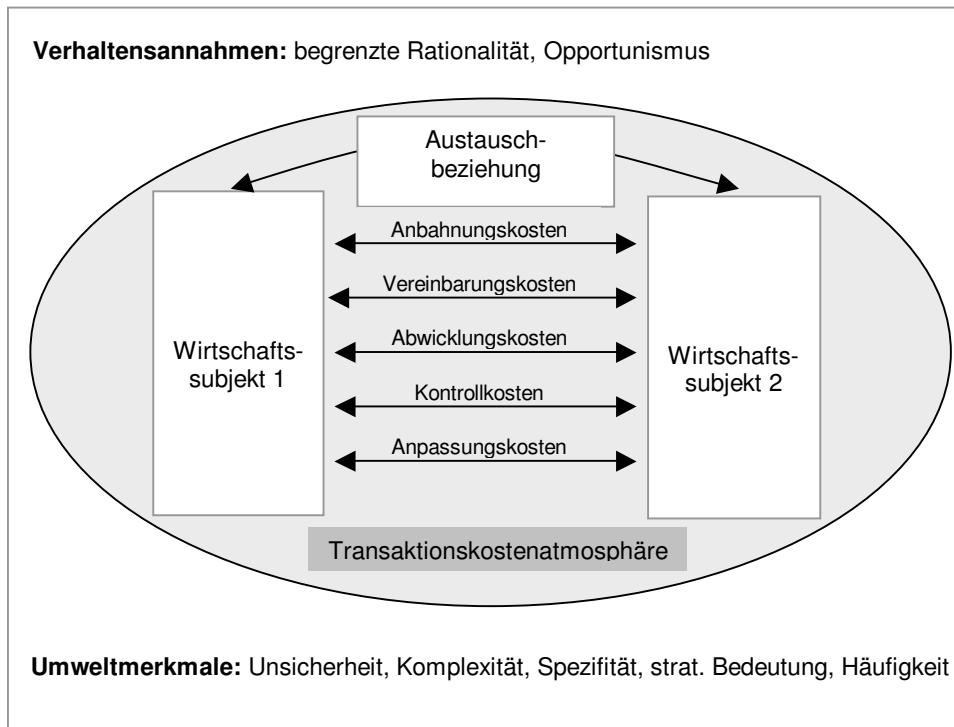
<sup>1</sup> Diese Annahme geht auf Veröffentlichungen von Herbert Simon zurück (vgl. hierzu z. B. SIMON 1961, xxiv).

<sup>2</sup> Vgl. WILLIAMSON 1989, 6.

<sup>3</sup> Vgl. WILLIAMSON 1989, 139.

<sup>4</sup> Vgl. WILLIAMSON 1975, 234.

<sup>5</sup> Vgl. WILLIAMSON 1989, 142 sowie PICOT/DIETL/Franck 1997, 66.



**Abbildung 2-1: Kosten im Rahmen von Transaktionen**

Die Höhe der Transaktionskosten wird sowohl durch die Verhaltensannahmen der Akteure als auch durch Umweltmerkmale und die Transaktionsatmosphäre bestimmt.<sup>6</sup> Die Transaktionskostenatmosphäre beinhaltet „alle soziokulturellen und technischen Faktoren, die in einer gegebenen Situation Einfluss auf die Transaktionskosten verschiedener Koordinations- und Motivationsinstrumente haben“<sup>7</sup>. Beispiele hierfür sind Transaktionen unter guten Freunden, bei denen Sicherheitsmechanismen entfallen können oder aber Normen und Werte, die durch die Erziehung vermittelt werden und ähnlich wie Reputation wirken.

### 2.1.2 Wesentliche Dimensionen von Transaktionen

Zu den Umweltmerkmalen und wesentlichen Dimensionen von Transaktionen zählen neben Art und Grad der Unsicherheit der Transaktion auch die Wiederholungshäufigkeit sowie ihre Faktorspezifität und strategische Bedeutung.<sup>8</sup>

Die Unsicherheit der Transaktion besteht in einer möglichen Änderung einiger Vertragspunkte. Ergeben können sich solche Änderungen einerseits aus Situationen heraus, die nicht vorherzusehen sind. Andererseits können diese aber auch durch mangelnde Kommunikation der Vertragspartner entstehen. Neben diesen unstrategischen Ausprä-

<sup>6</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck 1997, 67-71.

<sup>7</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck 1997, 71-72 und WILLIAMSON 1975, 37.

<sup>8</sup> Vgl. WILLIAMSON 1989, 142-145 und PICOT/DIETL/Franck 1997, 68-71.



gungen wird noch eine dritte Art unterschieden: die Verhaltensunsicherheit. Diese ist strategischer Natur und berücksichtigt diskretionäre Verhaltensspielräume der Wirtschaftssubjekte.<sup>9</sup>

Des Weiteren bestimmt der Grad der Wiederverwendbarkeit, also die zweitbeste Verwendung, die Spezifität einer Austauschbeziehung. Unterschieden werden folgende Arten von Spezifität:<sup>10</sup> Standort-, Sachkapital-, Humankapitalspezifität, kundenspezifische Investitionen, Markennamenspezifität. Die organisatorischen Auswirkungen dieser Arten differieren. Mit dem Grad der Spezifität steigt die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens.

Die Transaktionskostenökonomie beurteilt die Spezifität einer Leistungsbeziehung auch ex post. Ändert sich die Spezifität im Laufe einer Leistungsbeziehung von einer ex ante unspezifischen in eine ex post spezifische Leistungsbeziehung, so wird von fundamentaler Transformation gesprochen.<sup>11</sup> Dies verstärkt den Anreiz zu opportunistischem Handeln. In Zusammenhang mit der Spezifität einer Austauschbeziehung muss außerdem die strategische Bedeutung gesehen werden. Als problematisch gilt sie dann, wenn die Leistung sich durch ein gewisses Maß an Innovation auszeichnet und möglicherweise den Wettbewerb verändert. Je größer Spezifität und strategische Bedeutung sind, um so größer ist der Einfluss der Häufigkeit des Leistungsaustausches auf die Transaktionskosten.<sup>12</sup>

### 2.1.3 Vermeidung von Transaktionskosten durch geeignete Arbeitsteilung und Spezialisierung

Die Minimierung der Transaktionskosten spielt auch hinsichtlich Arbeitsteilung und Spezialisierung eine Rolle.<sup>13</sup> Schon bei der Bildung von Transaktionen kann darauf geachtet werden, dass die Zerlegung in Teilaufgaben mit den insgesamt geringsten Transaktionskosten verbunden ist. Hierzu ist es notwendig, Teilaufgaben unter dem Aspekt eines möglichst geringen Abstimmungsbedarfs zu bilden. Mit abnehmendem Grad an Interdependenz der Teilaufgaben sinken demzufolge auch die Transaktionskosten und desto höher ist die Autonomie. Weiterhin ist die Aufgabenteilung so vorzunehmen, dass jeder Aufgabenträger auch über das notwendige Know-how zur Erfüllung der

---

<sup>9</sup> Die ersten beiden Unterscheidungen wurden von Koopmans vorgenommen (vgl. KOOPMANS 1957, 147), den strategischen Aspekt führt WILLIAMSON an (vgl. WILLIAMSON 1989, 15).

<sup>10</sup> Vgl. WILLIAMSON 1989, 143 und PICOT/DIETL/Franck 1997, 70.

<sup>11</sup> Vgl. WILLIAMSON 1989, 144 sowie WILLIAMSON 1990, 70-72.

<sup>12</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck 1997, 70-71.

<sup>13</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck 1997, 72-74.

Aufgaben besitzt. Sobald Wissenstransfers zwischen den Transaktionspartnern notwendig sind, entstehen zusätzliche Transaktionskosten.

#### 2.1.4 Vertikale Integration

Ziel bei der Austauschbeziehung zwischen zwei Wirtschaftssubjekten ist die Minimierung der Transaktionskosten und eine damit einhergehende Effizienzsteigerung. Je nach Charakteristik der Vertragsbeziehung sind unterschiedliche Integrationsgrade sinnvoll. Vollständig integriert sind Transaktionspartner, wenn langfristige Vertragsbeziehungen durch entsprechende relationale Verträge eingegangen werden. Gehen die Wirtschaftssubjekte nur kurzfristige Beziehungen in Form von klassischen Kaufverträgen ein, so besteht keine vertikale Integration. Je häufiger eine Austauschbeziehung zu Stande kommt und je höher der Grad der Spezifität und Unsicherheit, desto mehr besteht eine Tendenz zu höherem Grad vertikaler Integration.<sup>14</sup> Kritisch anzumerken ist, dass die vertikale Integration nicht nur ein Mittel zur Effizienzsteigerung ist, sondern gegebenenfalls auch dazu eingesetzt werden kann, der Konkurrenz den Zutritt auf einen bestimmten Markt zu erschweren oder unmöglich zu machen.<sup>15</sup>

#### 2.1.5 Die Behandlung von Messkosten

Ein Bereich der Transaktionskostenökonomie beschäftigt sich mit Messproblemen. Hier geht es darum, dass es oftmals ineffizient sein kann, bei einheitlichen Produkten jedes einzelne Produkt hinsichtlich seiner Qualität zu prüfen. Es gibt Produkte, die nur über sogenanntes „block booking“ verfügbar sind, also dem Kauf eines ganzen Paketes. Eine Reduzierung der Transaktionskosten durch den Verkauf von einheitlichen Gütern als Paket ist nur bei Markenprodukten möglich.<sup>16</sup> Der Verkäufer hat nur einen Nutzen aus dem Paketverkauf, wenn dieser von den Käufern auch akzeptiert wird. Er wird also um seine Reputation bemüht sein und gute Qualität anbieten. Diese wird letztendlich weniger variieren, als bei einer Qualitätskontrolle durch den Konsumenten.<sup>17</sup>

Beispiele für das block booking sind der Kauf von Obst, das abgepackt ist,<sup>18</sup> das block booking von Filmen sowie der Handel mit Rohdiamanten.<sup>19</sup> Dieses Beispiel wird im

---

<sup>14</sup> Nach COASE gilt "that a firm will tend to expand until the costs of organising an extra transaction within the firm become equal to the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market or the costs of organising in another firm" (vgl. COASE 1937, 395). Weitere Ausführungen zu vertikaler Integration vgl. WILLIAMSON 1990 96-116.

<sup>15</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 99.

<sup>16</sup> Vgl. KENNY/KLEIN 1983, 500.

<sup>17</sup> Vgl. BARZEL 1982, 36.

<sup>18</sup> Vgl. BARZEL 1982.

<sup>19</sup> Der Handel mit Rohdiamanten wird ausführlich bei KENNY/KLEIN 1983 beschrieben.

Folgenden näher erläutert. Diamanten weisen erhebliche Qualitätsunterschiede auf. Zur Vermeidung von Kontrollkosten bezüglich der Qualität und aufwendigen Preissetzungen, werden die Diamanten in Gruppen (sog. „sights“) aufgeteilt. Ein Käufer hat nun die Möglichkeit dieses sight zu akzeptieren oder nicht. Sobald ein Käufer ein sight ablehnt, wird er vom Markt ausgeschlossen. Verweigert ein Kunde ein sight, hat das Reputationsverluste für den Lieferanten zur Folge. Auf diese Weise wird dem Lieferanten die Verantwortung übertragen. Entweder akzeptiert ein Kunde das sight mit dem Bewusstsein, dass sich im Laufe einer Handelsbeziehung die Qualität ausgleicht oder er bricht die Beziehung ab. Der Lieferant wird also in eigenem Interesse versuchen, die von den Kunden erwartete Qualität zu liefern.

## 2.2 Das Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs

Dieser Abschnitt stellt das Modell des funktionsfähigen Wettbewerbs vor und erläutert die Problematik von Kartellen.

Ausgehend von der Tatsache, dass das neoklassische Wettbewerbsmodell den erwünschten Endzustand einer vollständigen Konkurrenz aufgrund realitätsfremder Annahmen nicht realisieren kann, fand eine Weiterentwicklung der Wettbewerbstheorie statt.<sup>20</sup> Die Veränderung besteht darin, dass bei vorhandenen Marktunvollkommenheiten eine Verbesserung nicht in der Verminderung derselben besteht, sondern in dem Hinzukommen weiterer Unvollkommenheiten. Ferner wurde die Zeitdimension berücksichtigt.<sup>21</sup> Weitere Entwicklungen fanden mit der Entwicklung eines Konzeptes der optimalen Wettbewerbsintensität statt.<sup>22</sup>

Zur Ermittlung des funktionsfähigen Wettbewerbs sind, wie in Abbildung 2-2 dargestellt, folgende Merkmalsgruppen zu betrachten: die Marktstruktur, das Marktverhalten sowie das Marktergebnis. Eine Beurteilung des Wettbewerbs kann nur unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen stattfinden. Diese können wirtschaftlicher, sozialer oder rechtlicher Natur sein. So spielen beispielsweise die Unternehmensform, gesetzliche Vorschriften oder auch die Organisation des Arbeitsmarktes eine Rolle.<sup>23</sup> Zwischen Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis bestehen wechselseitige Beziehun-

---

<sup>20</sup> Vgl. BERG 247-248.

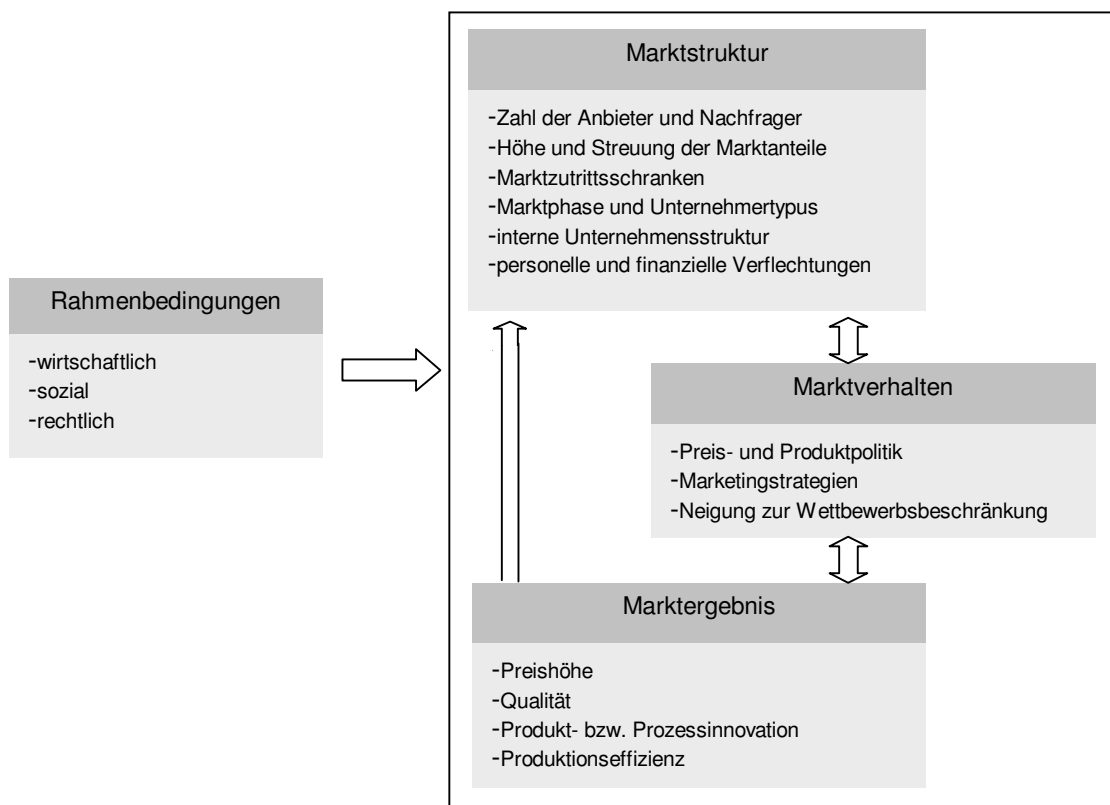
<sup>21</sup> Dieser Ansatz stammt von CLARK (vgl. CLARK 1940).

<sup>22</sup> Dieses Konzept stammt von KANTZENBACH. Eine zusammenfassende Darstellung findet sich bei KANTZENBACH/KALLFASS 1981, 108-110.

<sup>23</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 59.

gen. So können Veränderungen der Marktstruktur Auswirkungen auf das Marktverhalten haben. Andererseits kann das Marktverhalten auch die Marktstruktur beeinflussen.<sup>24</sup>

Zur Marktstruktur zählen alle Faktoren, die strategischen Einfluss auf die Natur des Wettbewerbes sowie auf die Preisbildung des Marktes haben und mittel- bis langfristig konstant sind<sup>25</sup>. Diese Faktoren sollen dazu dienen, die horizontale wie auch vertikale Unternehmenskonzentration und ihre Ursachen zu ergründen. Das Marktverhalten spezifiziert die Verhaltensweisen und Strategien, die Einfluss auf den Wettbewerb nehmen. Das Marktergebnis umfasst die Faktoren, die Aufschluss über die Effizienz von stattgefundenen Marktprozessen geben sollen.<sup>26</sup>



**Abbildung 2-2: Ausgewählte Kriterien zur Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs (in Anlehnung an BERG 1995, 249 und SCHMIDT 1999, 59)**

Die Funktionsfähigkeit des betrachteten Marktes kann durch verschiedene Tests überprüft werden. Eine isolierte Betrachtung der drei Merkmalsgruppen führt zu Problemen. Die Marktstruktur lässt nicht nur ein bestimmtes Verhalten des Marktes zu und das Marktverhalten kann hinsichtlich des wettbewerbsfördernden bzw. –hemmenden Ein-

<sup>24</sup> Vgl. BERG 1995, 252.

<sup>25</sup> Vgl. KAYSSEN/TURNER 1959, 59.

<sup>26</sup> Vgl. BARTLING 1980, 22.

flusses nicht eindeutig beurteilt werden.<sup>27</sup> Zur Beantwortung der Frage nach einem funktionsfähigen Wettbewerb durch den Ergebnistest fehlen einerseits objektive Bewertungsmaßstäbe (was ist ein angemessener Gewinn?) und andererseits führt intensiver Wettbewerb nicht zwangsläufig zu einem befriedigenden Marktergebnis und umgekehrt. So kann unter Umständen auch ein Monopolist die Nachfrager hinsichtlich Qualität, Preis, etc. zufrieden stellen. Bei Anwendung einer Kombination aller drei Tests lassen sich die Schwierigkeiten bei der Interpretation weitgehend vermeiden.<sup>28</sup>

### 2.2.1 Determinanten des Wettbewerbs

#### **Wettbewerbsprozess**

Der Wettbewerbsprozess ist ein dynamischer Vorgang. Er entsteht durch das Gewinn- und Erfolgsstreben einzelner Unternehmen, die versuchen ihre Marktposition zu verbessern. Ist dieser Versuch mit der Generierung von Vorsprungsgewinnen verbunden, wird die Konkurrenz reagieren, um die Marktposition ihrerseits wieder zu verbessern.<sup>29</sup> Die Wirtschaftssubjekte werden dabei zu ökonomisch rationalem Handeln gezwungen. Dies ist auf eine optimale Faktorallokation, auf Anpassungsflexibilität und auf technischen Fortschritt ausgerichtet.<sup>30</sup> Der erreichbare Grad der Wettbewerbsintensität ist abhängig davon, wie schnell Vorsprungsgewinne aufgezehrt werden. Mit Hinblick auf den technischen Fortschritt ist eine Aufzehrung dieses Vorsprungs erst im Laufe der Zeit wünschenswert, damit Pioniergewinne erzielt werden können und ein Anreiz zur Innovation besteht.<sup>31</sup> Durch den Wettbewerb wird die gegebene Marktstruktur verändert, da es zur Umverteilung von Marktanteilen kommt sowie zu Unternehmenszusammenschlüssen. Bezüglich des Marktverhaltens finden mit Umgestaltung des Sortimentes ebenfalls Veränderungen statt.<sup>32</sup>

#### **Relevanter Markt**

Für die Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs ist es notwendig zunächst den relevanten Markt zu definieren, damit die einzelnen Merkmale, wie z. B. Marktanteile, auch aussagefähig sind. Die Abgrenzung erfolgt zeitlich, sachlich und räumlich. Nach der zeitlichen Marktabgrenzung gehören Anbieter und Nachfrager dann zum

---

<sup>27</sup> Preissenkungen z. B. können einerseits wettbewerbsfördernd sein. Dies kann bedeuten, dass ein Pionier einen Technologiewechsel zu einem kostengünstigeren Verfahren erfolgreich vollzogen hat. Andererseits kann mit Preissenkungen aber auch versucht werden, Konkurrenten vom Markt zu verdrängen (vgl. BERG 1995, 252-253).

<sup>28</sup> Vgl. BERG 1995, 253.

<sup>29</sup> Vgl. BERG 1995, 242 und KAYSSEN/TURNER 1959, 14 und 48.

<sup>30</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 60.

<sup>31</sup> Vgl. VON WEIZSÄCKER 1980, Kapitel 1 und 2.

<sup>32</sup> Vgl. BERG 1995, 242.

relevanten Markt, „wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt zum Leistungsaustausch bereit sind“<sup>33</sup>. Ebenso kann der Zeitraum der Marktuntersuchung als zeitlich relevant betrachtet werden.<sup>34</sup> Der räumliche Aspekt beschreibt die geografische Region, in der ein Unternehmen als Wettbewerber auftritt. Eine sachliche Abgrenzung muss hinsichtlich der Substituierbarkeit eines Produktes erfolgen.<sup>35</sup>

### **Aktionsparameter**

Zur Verbesserung der eigenen Marktposition stehen einem Unternehmen diverse Wettbewerbsparameter zur Verfügung.<sup>36</sup> Die wichtigsten sind Preis-, Qualitäts-, Service- sowie der Werbungswettbewerb.<sup>37</sup> Die Effizienz der Maßnahmen hängt dabei entscheidend von den Merkmalen des entsprechenden Marktes ab.

### **Substitutionswettbewerb**

Es notwendig, den Markt so abzugrenzen, dass mögliche Substitutionsprodukte identifiziert werden können.<sup>38</sup> Durch entsprechende Preissetzungsspielräume können Konsumenten möglicherweise auf günstigere Produkte ausweichen. Ebenso bieten Substitutionsprodukte die Möglichkeit, den relevanten Markt auszudehnen. Mit zunehmendem technischen Fortschritt bestehen auch immer größere Möglichkeiten Substitutionsprodukte zu entwickeln.

### **Markteintritts-, Marktaustrittsbarrieren**

Das Verhalten von Unternehmen hängt auch entscheidend davon ab, wie leicht neue Wettbewerber auf dem relevanten Markt als Konkurrenten auftreten können. Für den potentiellen Konkurrenten stellen diese Markteintrittsbarrieren Kosten dar, die bei Marktzutritt entstehen. Somit verringern sich die Gewinnerwartungen.<sup>39</sup> Unterschieden wird zwischen strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren. Zu den strukturellen Markteintrittsbarrieren zählen Betriebsgrößen-, Produktdifferenzierungs- sowie absolute Kostenvorteile.<sup>40</sup> Strategischer Art sind das Festlegen von Limitpreisen, die Produktion von Überkapazitäten, um besser als Newcomer auf Nachfrageausweitungen reagieren zu können sowie die Produktdifferenzierungsstrategie, die durch das differen-

---

<sup>33</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 53.

<sup>34</sup> Vgl. BERG 1995, 289.

<sup>35</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 51-52.

<sup>36</sup> Dies sind: Marktphase und Unternehmertypus, Marktform und Marktzutrittsschranken, Gewinnraten, wettbewerbspolitische Maßnahmen (vgl. SCHMIDT 1999, 61).

<sup>37</sup> Die einzelnen Aktionsparameter werden ausführlich bei SCHMIDT 1999, 62-66. beschrieben.

<sup>38</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 66-67.

<sup>39</sup> Vgl. MACHLUP 1966, 206.

<sup>40</sup> Vgl. BAIN/QUALLS 1987, 164 und 230-235.

zierte Angebot neue Konkurrenz verhindern soll. Ebenso können vertikale Bindungen als Marktzutrittsschranke wirken.<sup>41</sup>

Auch Marktaustrittsschranken können potentielle Konkurrenten von einem Markteintritt abhalten. Strukturelle Marktaustrittsbarrieren bestehen in Form sogenannter „sunk costs“. Diese stellen Kosten dar, die beim Markteintritt berücksichtigt werden müssen und sich bei Marktaustritt aus dem spezifischen Markt nicht amortisieren lassen.<sup>42</sup> Des Weiteren können Marktaustrittsschranken auch strategischer Natur sein, wenn der Wert des Markteintrittes sich nicht in Gewinnen niederschlägt, sondern in Imagegewinn, etc..<sup>43</sup>

### 2.2.2 Die Problematik von Kartellen

Intensiver Wettbewerb ist stark von der Handlungsweise der Konkurrenz abhängig. Unternehmen sind ständig gezwungen auf Maßnahmen der Wettbewerber zu reagieren. Auch die Wettbewerber versuchen sich von den Konkurrenten und den damit auferlegten Zwängen zu lösen. Ziel der Kartellbildung<sup>44</sup> ist es, den Wettbewerb zwischen angehörenden Mitgliedern durch abgestimmtes Verhalten zu beschränken und Marktmacht zu erhöhen.<sup>45</sup> Hierbei bleibt die rechtliche und organisatorische Selbständigkeit der Mitglieder bestehen. Ein koordiniertes Verhalten, das die wettbewerbsrelevante Handlungsfreiheit der Mitglieder und damit den Wettbewerb untereinander beschränkt, wird im Rahmen eines Vertrages fixiert.<sup>46</sup> Im Falle eines Preiskartells<sup>47</sup> z. B. kann das Kartell höhere Preise als unter herkömmlichen Wettbewerbsbedingungen fordern und somit höhere Gewinne erzielen. Je unelastischer die Nachfrage, desto höher sind die erzielbaren Gewinne. Bei einem Preiskartell verpflichten sich die Mitglieder ihre Produkte zu einem Festpreis zu verkaufen bzw. einen vorgegebenen Mindestpreis nicht zu unterbieten. Die Kartellierbarkeit ist abhängig von den Marktstrukturfaktoren, Symmetriebedingungen, von der Angebotselastizität sowie der Preis- und Einkommenselastizität der Gesamtnachfrage.<sup>48</sup> Eine Kartellbildung ist umso einfacher zu erreichen, wenn die Zahl der Anbieter gering und somit eine Abstimmung untereinander leichter ist, die Kostenverläufe ähnlich sind und das Produktionsprogramm homogen ist. Dies vereinfacht eine

---

<sup>41</sup> Vgl. SCHERER 1971, 87 und 477.

<sup>42</sup> Vgl. BAUMOL 1982, 290-292.

<sup>43</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 69.

<sup>44</sup> Für einen allgemeinen Überblick vgl. COX 1981.

<sup>45</sup> Vgl. BERG 1995, 262.

<sup>46</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 120.

<sup>47</sup> Weitere Erscheinungsformen von Kartellen werden, soweit sie für diese Arbeit von Bedeutung sind, an den entsprechenden Stellen erläutert.

<sup>48</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 121.

gemeinsame Preispolitik erheblich. Weiterhin wird die Kartellbildung durch hohe Markteintrittsbarrieren erleichtert. Dadurch wird die Gefahr vermindert, dass Konkurrenten die Kartellpreise unterbieten können. Ebenso erhöht eine hohe Angebotselastizität bei nicht ausgenutzten Kapazitäten die Neigung zur kartellierten Abstimmung.<sup>49</sup> Möglicherweise kann eine Kartellierung gesamtwirtschaftlich aber auch durchaus effizient sein. Der Grad der Wettbewerbsbeschränkung hängt in erheblichem Maße von Art und Umfang der kartellierten Aktionsparameter und damit verbundenen Ineffizienzen ab.<sup>50</sup>

Kartelle sind in Deutschland nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) generell verboten.<sup>51</sup> Nach GWB besteht auch die Möglichkeit der Unterbindung von Unternehmenszusammenschlüssen und die Entflechtung von marktbeherrschenden Unternehmen.<sup>52</sup> Die wettbewerbspolitische Beurteilung von Kartellen erfolgt nach verschiedenen Kriterien. Neben der allokativen und produktiven Effizienz wird auch der technische Fortschritt beurteilt.<sup>53</sup> Ferner soll in dieser Arbeit auch die qualitative Effizienz beachtet werden. Hierbei wird berücksichtigt, ob den Präferenzen der Konsumenten hinsichtlich der Qualitätsmerkmale der Produkte und Produktdifferenzierung entsprochen wird.<sup>54</sup> Unter gewissen Umständen kann die Kartellierung auch positive Effekte auf den Wettbewerb haben und vom Verbot der Kartellbildung freigestellt werden (vgl. § 2 GWB). Das GWB soll die Voraussetzungen dafür schaffen, dass ein „freier Leistungswettbewerb“<sup>55</sup> stattfinden kann.

---

<sup>49</sup> Vgl. auch BERG 1995, 265.

<sup>50</sup> Vgl. COX 1981, 251.

<sup>51</sup> „Vereinbarungen zwischen miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, sind verboten.“ (Vgl. § 1 GWB).

<sup>52</sup> Ein Überblick über die Entstehung, Ziele und Bestimmungen des GWB sind bei SCHMIDT 1999, 161-179 zu finden.

<sup>53</sup> Vgl. SCHMIDT 1999, 122.

<sup>54</sup> Vgl. KANTZENBACH/KRUSE 1989, 6.

<sup>55</sup> Vgl. BERG 1995, 247.



### 3. Charakteristika der Teamsportindustrie

Dieses Kapitel widmet sich den Merkmalen von Sportligen. Zunächst werden grundsätzlich die organisatorischen Strukturen im europäischen Ligasport erläutert. Anschließend werden die spezifischen Besonderheiten der Teamsportindustrie herausgearbeitet. Diese Merkmale sind für die in Kapitel 5 folgende Analyse der medienseitigen Veränderung auf die Fußball-Bundesliga von besonderer Bedeutung, da der Markt für Teamsportarten hinsichtlich des Wettbewerbs wesentliche Unterschiede zum Wettbewerb auf Gütermärkten aufweist. Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Problematik von Überinvestitionen. Schließlich wird in Abschnitt 3.4 das US-amerikanische Ligensystem vorgestellt. Dieses unterscheidet sich aus organisatorischer Sicht grundsätzlich von der Struktur der europäischen Ligen. Es enthält aber auch Elemente, die dem europäischen Sport Anregung geben können.

#### 3.1 Die Organisation des europäischen Ligasports

##### **Die traditionelle Organisationsstruktur<sup>56</sup>**

Traditionell sind die Ligen in Europa in den meisten Sportarten durch eine Pyramidenstruktur gekennzeichnet. Unter Leitung eines zentral agierenden Verbandes bilden die Amateurligen die Basis und die Profiligen die Spitze dieser Pyramide. Solche Verbände sind Organisationen ohne Erwerbscharakter. Sie sind verpflichtet, die Interessen beider Bereiche zu vertreten. Während auf den unteren Amateurebenen Spaß und Gesundheit sowie das Bestreben möglichst wenig Kosten zu verursachen im Vordergrund stehen, werden Profiklubs nach erwerbswirtschaftlichen Kriterien geführt. Ziel ist hier die Maximierung der Einnahmen. In den letzten 15 Jahren haben sich durch die in Kapitel 4 ausführlich diskutierte Veränderung des Medienmarktes enorme Erlöspotenziale eröffnet. Voraussetzungen, die für eine optimale Vermarktung des Meisterschaftsrennens erfüllt sein müssen, werden in Abschnitt 3.2 erläutert.

Hinsichtlich der Vermarktung ist zu berücksichtigen, dass in vielen Sportarten die Klubs noch als Verein firmieren. Zu den Verfügungsrechtstrukturen bei der Verfassung eines Vereins sind einige kritische Faktoren bezüglich der Anreiz- und Kontrollwirkung zu beachten. Erstens sind die Verfügungsrechte über laufende Gewinne im Vereinsrecht nicht spezifiziert. Hier dominieren Anerkennungs- und Prestigedenken der Funktionäre. Des Weiteren muss keine Übernahme befürchtet werden. Außerdem kön-

---

<sup>56</sup> Siehe hierzu ausführlich SCHELLHAAß/ENDERLE 1999.

nen unzufriedene Vereinsmitglieder angesichts fehlender Liquidationserlöse keine Kapitalmarktsignale aussenden und damit den Vorstand disziplinieren.<sup>57</sup>

In Europa wird die Anbindung von Amateur- zu Profibereich satzungsrechtlich abgesichert. Üblicherweise wird das Regelwerk zentral für Profi- und Amateursport festgelegt. Dies hat den Vorteil eines problemlosen Relegationssystems sowie einheitlicher Spielregeln. Die sportliche Ausgeglichenheit der einzelnen Ligen wird durch ein System mit Auf- und Abstieg der stärksten bzw. schwächsten Mannschaften gewährleistet. Hohe Markteintrittsbarrieren sind die Folge. Für eine neue Mannschaft ist der Profibereich erst nach mehreren Jahren sportlicher Qualifikation in den einzelnen Amateurklassen erreichbar. Diese Regelung macht eine ausdrückliche Definition von Schutzzonen überflüssig. Automatisch können nur Vereine mit entsprechender Wirtschaftskraft den Aufstieg bis die Profiligen schaffen. Verfügt ein Klub über ein großes Einzugsgebiet, bzw. ist er in einer bekannten Stadt beheimatet, wird er leichter Sponsoren gewinnen können als in unbekanntem Kleinstädten.<sup>58</sup> Im Basketball hat dies z. B. dazu geführt, dass die ehemals in Rhöndorf beheimatete Basketball-Mannschaft nach Frankfurt umgezogen ist. Ein Klub verfügt auf seinem Heimmarkt über ein natürliches Monopol.<sup>59</sup> Nur in Großstädten besteht das Potenzial für die Existenz mehrerer Teams.

### **Auswirkungen des Bosman-Urteils<sup>60</sup>**

Bis vor einigen Jahren hatte der Amateurbereich für die Profiligen große Bedeutung hinsichtlich der Ausbildung talentierter Spieler. Die Amateure investierten in die Ausbildung von Talenten und wurden bei einem Wechsel zu einem Profiverein mit einer Transfersumme in Höhe des zukünftigen Wertgrenzproduktes entschädigt. Doch das sogenannte „Bosman-Urteil“ hat den Nutzen der Ausbildungsförderung für die Amateurreine in erheblichem Maße zunichte gemacht. Mit dem am 15.12.1995 gefällten Urteil hat der Europäische Gerichtshof die Zahlung von Ablösesummen bei grenzüberschreitenden Spielerwechseln nach Ablauf des Vertrages untersagt. Des Weiteren wurden auch Begrenzungen der an Meisterschaftsspielen eingesetzten Anzahl an Spielern

---

<sup>57</sup> Vgl. FRANCK/ MÜLLER 1997, 5-6 und ausführlich FRANCK 1995, 204-222.

<sup>58</sup> Zu den unterschiedlichen Vermarktungspotenzialen von Klein- und Großstadtteams vgl. EL HODIRI/QUIRK 1971 und 1974.

<sup>59</sup> Von natürlichen Monopolen ist die Rede, wenn es durch die Monopolisierung nicht zu einer Verknappung und Verteuerung im Gegensatz zum vollständigen Wettbewerb kommt. Eine Anbieter alleine kann die aus Allokationssicht effizienteste Lösung realisieren. Durch Erzielung von Skalenvorteilen ist der Monopolist in diesem Fall in der Lage zu geringeren Stückkosten zu produzieren, als dies die Wettbewerber im Falle einer vollkommenen Konkurrenz in der Lage wären.

<sup>60</sup> Vgl. z. B. BÜCH 1998 und SCHELLHAAß/ENDERLE 1999, 20. Eine Analyse des finanziellen Einflusses des Bosman-Urteils auf die englische Premier League findet sich bei SZYMANSKI 1997.

aus EU-Mitgliedsstaaten<sup>61</sup> verboten. Die Ausbildung lohnt sich für Vereine nur dann noch, wenn die Ausbildungskosten amortisiert werden können. Dies ist nur im Rahmen langfristiger Verträge möglich. Eine weitere Konsequenz ist, dass Klubs fertig ausgebildete Spieler aus dem Ausland bevorzugen und die eigene Nachwuchsarbeit vernachlässigen. Profitiert haben von dem Bosman-Urteil die Spieler. Diese haben aufgrund der wegfallenden Ablösesummen nun eine gute Verhandlungsposition. Sie spielen dort, wo sie ihr höchstes Wertgrenzprodukt erzielen können und entsprechend entlohnt werden.

### **Struktur im deutschen Profi-Fußball**

Der deutsche Fußballsport verfügt über die oben beschriebene traditionelle Verzahnung zwischen Amateurbereich und Lizenzligen (1. und 2. Bundesliga). Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) als Dachverband ist ein eingetragener Verein und verfolgt ausschließlich gemeinnützige Zwecke (vgl. § 5 Satzung). Die Vereine und Kapitalgesellschaften der Lizenzligen sind außerordentliche Mitglieder des DFB. Eine Mitgliedschaft wird mit Erteilung einer Lizenz erlangt (vgl. § 8 Nr. 4 Satzung). Über die Vergabe entscheidet ein Lizenzierungsausschuss nach Überprüfung der wirtschaftlichen Situation und Einhaltung der Lizenzauflagen (vgl. § 14a LSt). Kapitalgesellschaften erhalten nur dann eine Lizenz für die Lizenzligen, wenn ein Verein mehrheitlich an ihnen beteiligt ist (vgl. § 8 Nr. 4 Satzung). Ein Aufstieg in die Lizenzligen ist nur durch sportliche Relegation möglich. Aufgabe des DFB ist neben der Vertretung der Interessen des Amateurbereichs und der Förderung der Nationalmannschaft auch die Durchführung der Meisterschaft sowie auch die Herstellung von Rahmenbedingungen und Regelungen (vgl. § 4 Satzung). Der Liga-Ausschuss, der sich neben einem Vorsitzenden und einem stellvertretenden Vorsitzenden aus je fünf Vertretern der 1. und 2. Bundesliga zusammensetzt, ist für die Organisation der Bundesliga als Vertreter der Lizenzligen zuständig. Er hat dabei gemäß § 47 Satzung die Gesamtinteressen des DFB zu vertreten. Zu den Aufgaben gehört u. a. auch die Vergabe der Fernseh- und Hörfunkrechte (vgl. § 14 Nr. 2g LSt).

Inzwischen ist eine Strukturreform beschlossen worden, die den Lizenzvereinen rechtliche Selbständigkeit gewährt. Die Verzahnung von Amateur- und Profisport wird weiterhin erhalten bleiben. Es wird ein eigener Liga-Verband gegründet, der für den Bereich des professionellen Fußballs zuständig ist. Hierzu gehört die Organisation des Spielbetriebes der Bundesligen sowie die Lizenzierung und Vermarktung. Beim DFB

---

<sup>61</sup> Nach dem Kienass-Urteil vom November 1996 verstoßen auch Ablösesummen bei innerdeutschen Wechseln von Profisportlern gegen die Freizügigkeit.

verbleibt die Zuständigkeit für die Nationalmannschaft, den DFB-Pokal, das Schiedsrichterwesen sowie für Rechtssprechung und Talentförderung. Zu Beginn der Saison 2001/02 soll die Umstrukturierung abgeschlossen sein.

### **Die Organisation des deutschen Eishockeysport nach der Strukturreform 1994**

Einen anderen Weg hat das deutsche Eishockey eingeschlagen. Als erste deutsche Liga hat das Eishockey mit Einführung der Deutschen Eishockey Liga (DEL) seine traditionelle Struktur reformiert und eine klare Trennung von Amateur- und Profibereich vollzogen. Die Profiligena DEL wurde aufgrund der Zahlungsunfähigkeit eines Teiles der damals in der 1. Bundesliga spielenden Vereine in Anlehnung an das amerikanische System organisiert. Wirtschaftlich und organisatorisch agiert sie weitgehend unabhängig vom Deutschen Eishockey Bund (DEB). Der Spielbetrieb der DEL wurde zur Saison 1994/95 aufgenommen. Im Gegensatz zur Fußball-Bundesliga ist es einem neuen Klub bei dieser Organisationsstruktur durch Erwerb einer entsprechenden Lizenz möglich, direkt Mitglied der DEL zu werden.<sup>62</sup> Die DEL ist eine Liga-Gesellschaft, deren Klubs als ihre Gesellschafter in der Rechtsform einer GmbH firmieren. Diese strukturellen Änderungen brachten allerdings zunächst massive Probleme mit sich. Die Mitglieder der DEL waren sich der Spielregeln, wie sie in den USA herrschen, nicht bewusst. Oberste Maxime ist hier, den Wettbewerb auf sportlicher Ebene auszutragen und ansonsten als Geschäftspartner zu kooperieren. Ständig wurden Spielmodi geändert, die für Verwirrung bei den Zuschauern sorgte. Erschwerend kam Ende 1995 noch das Bosman-Urteil hinzu, das gerade vor dem Hintergrund einer noch nicht etablierten Organisationsstruktur schwerwiegende Auswirkungen hatte. Aufgrund immer weiter steigender Gehälter entschloss sich die DEL mit Beginn der Saison 99/00 den sogenannten „Salary Cap“<sup>63</sup> einzuführen. Der zunächst eingeführte Closed-Shop-Betrieb<sup>64</sup> wurde zum selben Zeitpunkt durch das Relegationssystem ersetzt.

### **3.2 Das Meisterschaftsrennen als zu optimierendes Produkt**

Charakteristisch für das Rennen um die Meisterschaft ist, dass kein Team isoliert produzieren kann. Zur Produktion eines Spieles sind zwei Mannschaften erforderlich; das Meisterschaftsrennen erfordert die Kooperation einer größeren Zahl an Teams.<sup>65</sup> Dieser Punkt beinhaltet erhebliches Konfliktpotenzial. Einerseits sind die Teams bestrebt den

---

<sup>62</sup> Beispielsweise fand sich ein Investor für den Traditionsclub ESC München, der unter dem Namen „München Barons“ erst seit der vergangenen Saison 99/00 eine DEL-Lizenz besitzt und auf Anhieb deutscher Meister wurde.

<sup>63</sup> Salary Caps beschränken die Gehaltssumme eines Klubs und wurden in den US-Ligen eingeführt, um die sportliche Ausgeglichenheit innerhalb der Liga zu sichern. Siehe hierzu Abschnitt 3.4.

<sup>64</sup> Der Closed-Shop-Betrieb ist ein System ohne Auf- und Abstieg.

<sup>65</sup> Vgl. NEALE 1964, 4.

sportlich größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Dies geht zwangsläufig zu Lasten des Erfolges der anderen Teams. Andererseits darf der Unterschied zwischen den einzelnen Teams nicht zu groß werden, damit die Spannung der Meisterschaft erhalten bleibt. Der Erhalt der Spannung ist auch für dominierende Teams eine wichtige Voraussetzung für die optimale Vermarktungsfähigkeit des eigenen Klubs.

Ein Spiel zweier Mannschaften ohne den Kontext einer Meisterschaft lockt, wie das Interesse an Freundschaftsspielen zeigt, in der Regel nur wenig Zuschauer an.<sup>66</sup> Ebenso sind diese Spiele für Sponsoren und Medien recht unattraktiv. Anders ist dies bei Spielen, die im Rahmen einer Meisterschaft ausgetragen werden. Hier kommt es durch viele weitgehend parallel ausgetragene Begegnungen pro Spieltag und einer Vielzahl von Spieltagen zu einer Erhöhung der Spannung und Attraktivität. Zum einen besteht das Produkt „Meisterschaft“ aus der Summe der Beiträge unabhängiger Spiele. Zum anderen kommt aber noch ein Mehrwert hinzu, der erst durch die Austragung der Spiele im Ligakontext generiert wird.<sup>67</sup>

Folgende Voraussetzungen zur Optimierung des Produktes „Meisterschaft“ müssen erfüllt sein:<sup>68</sup>

1. Zur Erhaltung der Spannung über die ganze Saison sollte das Niveau aller teilnehmenden Mannschaften möglichst ausgeglichen sein. Unterschieden wird nach kurz- und langfristiger Unsicherheit des Ausgangs.<sup>69</sup> Die kurzfristige Ergebnisunsicherheit bezieht sich auf den Ausgang der Meisterschaft während einer Saison. Je länger die Meisterschaft offen ist, desto höher ist das Interesse daran. Die langfristige Unsicherheit bezieht sich auf den Ausgang der Meisterschaft über mehrere Spielzeiten, also auf die Dominanz von Klubs über einen längeren Zeitraum.
2. Es muss eine klare Vergleichsbasis für die Leistungen der beteiligten Klubs gefunden werden, damit die relative Spielstärke ermittelt werden kann. Dazu müssen die Spiele nach einheitlichen Regeln durchgeführt werden. Jede Mannschaft muss demnach gleich viele Spiele austragen und für alle Teams müssen dieselben Voraussetzungen gelten.

---

<sup>66</sup> Vgl. SCHELLHAAß/ENDERLE 1999, S.29.

<sup>67</sup> Vgl. z. B. FRANCK 1999, 533.

<sup>68</sup> Zu Punkt 1 siehe ROTTENBERG 1956, 254. Empirische Analysen der schottischen bzw. englischen Fußball-Liga bezüglich des Zusammenhanges zwischen Zuschauernachfrage und Ergebnisoffenheit finden sich bei JENNETT 1984 bzw. PEEL/THOMAS 1988. Den Spannungsgrad der deutsche Fußball-Bundesliga im Gegensatz zu anderen Profiligen haben FRICK/LEHMANN/WEIGAND 1999 untersucht. Zu Punkt 2-4 siehe FRANCK 1995, 125-127.

<sup>69</sup> Vgl. SLOANE 1971.

3. Zum Aufbau von Reputation entsprechender Ligen und zur Erzeugung einer Markenidentität, muss die Integrität des Wettbewerbs gewährleistet sein. Die einzelnen Tabellenplätze müssen durch fairen Wettbewerb ermittelt werden. Eine Manipulation von Spielausgängen muss ausgeschlossen werden können.
4. Die Aussagefähigkeit des Meistertitels muss gegeben sein. Hierzu ist es ökonomisch notwendig, dass es sich bei der Liga um ein natürliches Monopol handelt. Konkurrenzligen würden durch eine letztlich wiederum isolierte Produktion einzelner Spiele die Zuschauernachfrage mindern.

### 3.3 Die Gefahr von Rattenrennen

Im Verlauf des Wettbewerbs um die Meisterschaft kommt es auf Grund platzierungsabhängiger Erlöse zu Positionskämpfen zwischen den Teams. Versucht nun ein Team ein anderes mit einem höheren Wertgrenzprodukt der eingesetzten Produktionsfaktoren durch Investitionen in Spielstärke zu überholen, so wird dieses seinerseits Investitionen tätigen. Es kann seine besseren Vermarktungs- bzw. Produktionsmöglichkeiten ausnutzen und die ursprüngliche Reihenfolge somit wieder herstellen. Folglich wäre ein möglicher Überholversuch für die schlechtere Mannschaft ein Verlustgeschäft. Sobald ein Klub ein Überholmanöver startet löst dies eine Kettenreaktion aus. Ein Aufrüsten vermeintlich stärkerer Klubs führt wiederum zu Investitionen der besserpositionierten Klubs.<sup>70</sup> Diese „Rattenrennen“<sup>71</sup> implizieren allerdings in nur geringem Maße eine Erhöhung der Ligaeinnahmen und somit versickert also ein Großteil der in Positionrennen getätigten Investitionen.<sup>72</sup> Ersichtlich wird dies bei näherer Betrachtung der Einnahmenarten. Die Fußball-Bundesliga z. B. generiert den Großteil der Einnahmen durch den Verkauf der Fernsehverwertungsrechte, die bislang immer für mehrere Jahre vergeben wurden.<sup>73</sup>

Als Grund für Überholversuche von überlegenen Konkurrenten wird die Abweichung vom Ziel der Maximierung des privaten Renngewinns gesehen. Dies ist bei nicht vollständig informierten Klubmanagern von Vereinen schon auf Grund der Rechtsform der Fall. Hier steht die Maximierung der Spielstärke im Vordergrund und damit auch die persönliche Profilierung, aber nicht Gewinnmaximierung. Durch die mit der Vereins-

---

<sup>70</sup> Vgl. FRANCK 1999, 541 und FRANCK/MÜLLER 1997, 8.

<sup>71</sup> Die Metapher des Rattenrennens wurde ursprünglich von AKERLOF verwendet, der diese auf die Auswahl von Arbeitern bezog, die sich zwischen schlechten Arbeitsbedingungen und gutem Lohn sowie besseren Arbeitsbedingungen aber geringerem Lohn entscheiden müssen.: "In the rat race the chances of getting the cheese increase with the speed of the rat, although no additional cheese is produced." (Vgl. AKERLOF 1976, 603.)

<sup>72</sup> Ursprünglich stammt dieser Ansatz von CANES. Seine Arbeit gelangt zu dem Ergebnis, dass institutionelle Regelungen notwendig sind, um Überinvestitionen entgegenzuwirken. (Vgl. CANES 1974).

<sup>73</sup> Vgl. DIETL/FRANCK 1999a, 4.

verfassung einhergehende Ausschüttungssperre werden sämtliche Einnahmen in Spielstärke reinvestiert, wodurch letztlich die Spieler in Form höherer Gehälter profitieren.<sup>74</sup>

Empirische Nachweise für das Phänomen „Rattenrennen“ sind mir aus der sportökonomischen Literatur nicht bekannt. Tendenziell führt ein hoher Mannschaftswert zwar zu einer guten Platzierung, nicht aber ein Aufrüsten um jeden Preis. Belegt ist für den Bereich der Fußball-Bundesliga, dass eine Verdopplung des Mannschaftswertes nur zu einer 10%igen Verbesserung des Punktekontos führt.<sup>75</sup>

### 3.4 Exkurs: Das Modell der US-Profiligen

Die US-Profiligen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur deutlich von den traditionellen europäischen Ligen.<sup>76</sup> Sie sind ein Zusammenschluss von Klubs, die als profitorientierte Unternehmen geführt werden und durch eine Kombination von genossenschaftlichen und franchisetypischen Elementen gekennzeichnet sind.

Zur Kontrolle der Einhaltung der Regeln, Sicherung der sportlichen Integrität und zur Erhaltung der Reputation der Liga werden einem sogenannten "Commissioner" von den Klubs entsprechende Rechte abgetreten. Die Institution des Commissioners ist eine Franchisekomponente der amerikanischen Ligaorganisation. Abweichend zum Konzept des Franchising besteht bei der Teamproduktion allerdings eine gewisse Abhängigkeit der Klubs untereinander, da kein Klub isoliert produzieren kann. Zum Schutz hoher spezifischer Investitionen, die die Klubs tätigen, wird über einen möglichen Eintritt eines neuen Klubs in eine Liga im Rahmen einer Mitgliederversammlung gleichberechtigt entschieden. Genauso wird hinsichtlich Regeländerungen oder Vermarktungsstrategien und die Bestellung oder Ablösung des Commissioners verfahren.<sup>77</sup> Dieser Mitsprachemechanismus, auch Kooptation genannt, dient dem Schutz der gesamten Liga vor opportunistischem Verhalten einzelner Klubs und stellt die genossenschaftliche Komponente der Ligenstruktur dar. Er gibt den Mitgliedern auch die Möglichkeit einzelne Teams auszuschließen, wenn diese z. B. die Integrität des Wettbewerbs in Frage stellen. Eine sportliche Relegation besteht nicht; bei den amerikanischen Profiligen handelt es sich um Closed-Shop-Betriebe. Weiterhin haben Ligateams auch die Möglichkeit sich ihren Heimmarkt exklusiv zu sichern. Bei Aufnahme eines neuen Klubs werden strenge Kontrollen bezüglich des Standortes und möglicher Expansionen durchgeführt.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. ausführlich zu rüstungseskalierenden Rattenrennen FRANCK/MÜLLER 1997, 9-10.

<sup>75</sup> Vgl. FRICK/LEHMANN/WEIGAND 1999, 501.

<sup>76</sup> Vgl. FRANCK/JUNGWIRTH 1999.

<sup>77</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FANCK 1999, 202.

<sup>78</sup> Vgl. FRANCK 1995, 99.

Bei der Vermarktung und Werbung wird in den US-Profiligen eine weitgehend andere Philosophie als in Europa verfolgt.<sup>79</sup> Es wird die Liga als Markenprodukt vermarktet und damit eine Identität mit der Liga erzeugt. Die Trikots der Spieler besitzen alle ein Label der Liga, aber keine Sponsorennamen. Auch die Bandenwerbung ist in allen Stadien identisch. Was die Vermarktung der Fernsehrechte betrifft, findet in den USA eine Separierung des Marktes in einen nationalen und einen regionalen Markt statt.<sup>80</sup> Die Fernsehrechte für eine landesweite Übertragung der Spiele werden zentral von der Liga vergeben, wobei die einzelnen Klubs die Vergabe gemäß ihres Stimmanteils beeinflussen können. Begegnungen, die nicht national ausgestrahlt werden, dürfen von den Klubs auf dem Heimmarkt exklusiv vermarktet werden. Als Heimmarkt ist ein geografisch exakt bestimmtes Gebiet definiert. Weiterhin gibt es auch sogenannte "Superstations", die sämtliche Spiele eines Teams übertragen.<sup>81</sup>

In den USA wurden auf Ligaebene einige Regeln zur Beschränkung von Marktmacht eingeführt, die die Ausgeglichenheit der Liga fördern sollen. Diese Regelungen kennt das europäische System bislang nicht, allerdings wird über deren Einführung inzwischen in entsprechenden Verbänden diskutiert. Aus diesem Grund halte ich es für bedeutsam, die wichtigsten institutionellen Regelungen kurz vorzustellen:<sup>82</sup>

- **Reservierungsklauseln** geben dem jeweiligen Klub das exklusive Recht auf einseitige Vertragsverlängerung. Dies bedeutet für den Spieler eine Bindung an den Klub für den Zeitraum der Reservierung, sofern dieser ihn nicht an einen anderen Klub weiterverkauft.
- **Optionsklauseln** verhindern den unmittelbaren Wechsel eines Spielers nach Vertragsende. Der Spieler muss noch für den Zeitraum der Optionsdauer für den alten Klub unter den alten Vertragskonditionen bzw. zu schlechteren Konditionen spielen, bevor er den sogenannten „Free-Agent“-Status erlangt und den Klub wechseln darf.
- **Kompensationsklauseln** verpflichten Klubs, die Spieler unter Vertrag nehmen, zur Zahlung von Transfersummen an den abgebenden Verein.
- **Draft-Verfahren** sollen schwächeren Klubs, die nicht in der Lage sind ähnlich hohe Gehälter zu zahlen wie die reichen Klubs, die Möglichkeit geben sich gut zu verstärken. Das jeweils schwächste Team der vergangenen Saison hat beim Drafting die

---

<sup>79</sup> Vgl. FRANCK 1995, 163.

<sup>80</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck 1999, 204-206.

<sup>81</sup> Vgl. PARLASCA 1993, 126.

<sup>82</sup> Eine Übersicht findet sich bei FRANCK 1995, 83-86 und 155-157. Für weitergehende Literatur verweise ich exemplarisch auf ROTTENBERG 1996 sowie FORT/QUIRK 1995.



Möglichkeit als erster Klub mit einem Nachwuchsspieler exklusiv zu verhandeln und ihn zu verpflichten oder die Rechte weiter zu veräußern.

- **Gehaltsobergrenzen** oder Salary Caps setzen eine maximale Gehaltssumme für jeden Klub an. Üblicherweise beziehen diese sich auf die Bruttoeinnahmen und dürfen nicht überschritten werden.
- **Kaderrestriktionen** beschränken die Zahl gleichzeitig unter Vertrag stehender Spieler bei einem Klub sowie die Gruppe an Spielern, aus denen die Mannschaft aufgestellt wird.
- **Fixe Teilungsschemata bei Zuschauereinnahmen** werden in allen Ligen verwendet. In der NFL z. B. erhält die Heimmannschaft 60% und die Gäste 40%.
- **Fixe Teilungsschemata der Fernseheinnahmen für die nationalen Rechte** sind üblich. In der NFL werden 90% der Einnahmen gleichmäßig verteilt.

Sicherlich ist es aufgrund der komplett unterschiedlichen Ligastrukturen nicht möglich all diese Regelungen ohne weiteres auf das europäische System zu übertragen. Auch in der Fußball-Bundesliga bestehen immer größere Tendenzen einer Konzentration der Erlöse auf die ersten Tabellenplätze. Um die Ausgeglichenheit der Liga zu wahren und die beschriebenen Rattenrennen zu verhindern, werden auch in europäischen Ligen teilweise die oben genannten Regelungen diskutiert. Kritisch anzumerken ist allerdings, dass auch in den USA die Effizienz dieser Klauseln durch empirische Untersuchungen teilweise in Frage gestellt wird.<sup>83</sup> Eine empirische Analyse der Spielzeiten in verschiedenen europäischen und amerikanischen Profiligen von 1974/75-1996/97 zeigt, dass die Spannungsunterschiede in den untersuchten amerikanischen Ligen im Gegensatz zu den europäischen Ligen relativ groß waren.<sup>84</sup> Nur die National Football League (NFL) lag im europäischen Durchschnitt. Dies wird darauf zurückgeführt, dass hier mit der gleichmäßigen Verteilung von 90% aller Ligaeinnahmen eine größere Umverteilung vorgenommen wird als in den anderen Ligen.

---

<sup>83</sup> FORT und QUIRK untersuchten die Auswirkungen der Einführung der Reservierungsklauseln, des Drafting, der Salary Caps und die Verteilung der Fernseheinnahmen auf verschiedene US-amerikanische Profiligen (vgl. FORT/QUIRK 1995). Eine modelltheoretische Analyse der Regelungen findet sich bei DIETL/FRANCK 1999a.

<sup>84</sup> Vgl. FRICK/LEHMANN/WEIGAND 1999.

## 4. Der Markt für Sportübertragungen im Fernsehen

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die notwendigen technischen sowie ökonomischen Grundlagen des Fernsehmarktes erläutert. Abschnitt 4.2 beschäftigt sich mit den Veränderungen auf dem Sportrechtmarkt. Anschließend wird der Wettbewerb um die Fernsehverwertungsrechte der Fußball-Bundesliga betrachtet. Der letzte Abschnitt zeigt den Einfluss des Pay-TV auf englische Sportligen.

### 4.1 Differenzierung und Analyse verschiedener TV-Angebotsformen

Durch Liberalisierung des Fernsehmarktes Anfang der 80er Jahre wurde der Grundstein für eine rasante Entwicklung auf dem Fernsehmarkt gelegt. Hierdurch entwickelte sich eine strategische Bedeutung von Sportübertragungen im Fernsehen. Deutlich wird dies in besonderem Maße an den Rechtenkosten, die für Sportveranstaltungen in den letzten Jahren gezahlt wurden. Durch technische Verbesserungen sind neue Angebotsformen hinzugekommen, die im Folgenden genauer betrachtet werden.

#### Grundlagen<sup>85</sup>

Hinsichtlich der Distributionswege hat in den letzten Jahren eine erhebliche Veränderung stattgefunden. Bis zu Beginn der 80er Jahre gab es nur die terrestrische Form der Übertragung und damit sehr eingeschränkte Frequenzbereiche. Mit der Errichtung einer Infrastruktur auf Basis von Breitbandkabelnetzen, für deren Nutzung eine monatliche Pauschale zu entrichten ist, ist der Empfang von mehr als 30 Programmen möglich. Demgegenüber muss der Zuschauer bei der dritten Form der Übertragung per Satellit nur die einmaligen Kosten für eine Satellitenschüssel tragen. Hier können durchschnittlich 47 Programme empfangen werden (s. Tabelle 4-1).

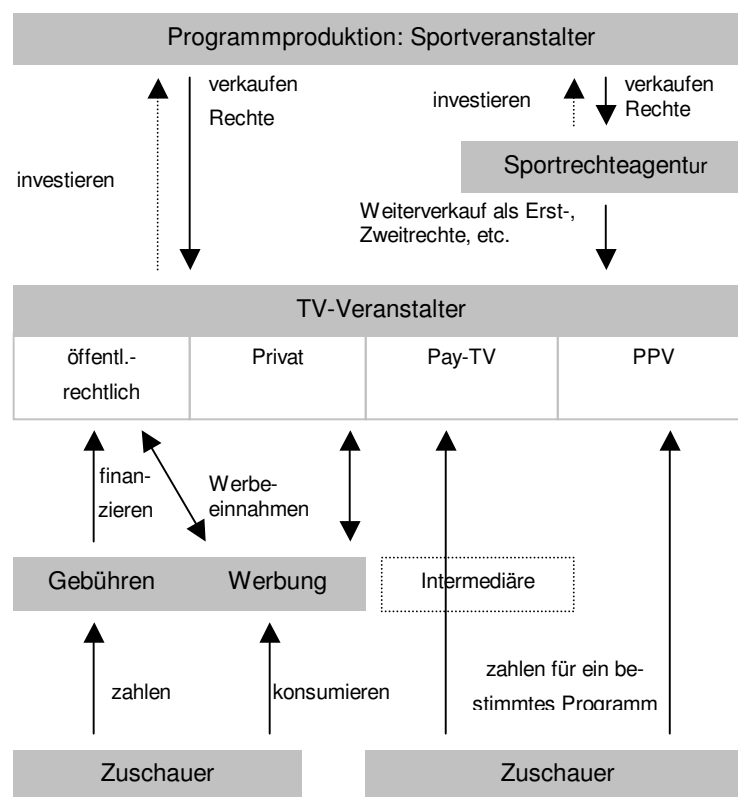
	Fernsehhaushalte in Mio.	Fernsehhaushalte in %	Ø Anzahl Programme
terrestrisch	3,89	11,66	9,3
Kabel	18,74	56,18	34,9
Satellit	10,73	3,216	47,0

**Tabelle 4-1: Fernsehhaushalte nach Empfangsebenen, Stand Oktober 1999 (Quelle: GfK Methodenbericht, SWR Medienforschung)**

Eine weitere Differenzierung ist nach der Finanzierungsform der TV-Veranstalter vorzunehmen. Hier wird zwischen Free-TV und dem Pay-TV unterschieden. Einen Überblick für die Zusammenhänge mit Bezug auf den Sportrechtmarkt gibt Abbildung 4-1.

<sup>85</sup> Vgl. ausführlich SCHULZ/SEUFERT/HOLZNAGEL 1999.

Das Free-TV gliedert sich in öffentlich-rechtliche und private Sender. Die öffentlich-rechtlichen Sender finanzieren sich zum größten Teil durch Gebühren und nur in geringem Maße durch Werbeeinnahmen. Die Gebühren werden für die Nutzung eines Fernsehgerätes unabhängig von der Inanspruchnahme des Programmangebotes erhoben. Dafür haben die sie die Pflicht, die Grundversorgung der Bevölkerung zu gewährleisten. Hinsichtlich der Werbung unterliegen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten besonderen Beschränkungen. So besteht die 20 Uhr-Werbegrenze sowie das Verbot von Werbung an Sonn- und Feiertagen. Solche Werbebeschränkungen gibt es beim Privatfernsehen, dessen erste Sender in Deutschland 1984 zugelassen wurden, nicht. Das Privatfernsehen finanziert sich ausschließlich über Werbeeinnahmen.



**Abbildung 4-1: Der Sportrechtmarkt**

Beim Pay-TV zahlen die Zuschauer entweder für einen bestimmten Kanal bzw. ein bestimmtes Paket eine monatliche Pauschale oder exakt für ein genutztes Angebot, Pay-per-View (PPV). Dies kann auch einen Paketverkauf eines bestimmten Produktes bedeuten. Damit es Pay-TV-Anbietern möglich ist, diejenigen Zuschauer vom Konsum auszuschließen, die nicht bereit sind zu bezahlen, wird eine entsprechende Infrastruktur zur Abrechnung benötigt. Hierzu verschlüsselt der Pay-TV-Anbieter das Signal, das beim Zuschauer durch einen Decoder bei entsprechender Berechtigung entschlüsselt wird.

Die herkömmliche analoge Übertragung wird zunehmend durch digitale Technik ersetzt. Durch diese wird mittels Datenkompression das Kanalangebot vervielfacht. Hiermit werden die Übertragungskosten reduziert und ausreichend Frequenzen geschaffen.<sup>86</sup> Die Digitaltechnik bietet für den Fernsehzuschauer weitere Vorteile. Sendungen können zeitversetzt angeboten werden, oder es kann dem Zuschauer bei Sportprogrammen die Möglichkeit zu gegeben werden selbst die Kameraperspektive zu wählen bzw. selbst über Wiederholungen zu entscheiden.

### **Free-TV, Pay-TV und Pay-per-View aus ökonomischer Sicht**

Bei der Übertragung von Sportveranstaltungen handelt es sich um ein Unterhaltungsgut. Charakteristisch hierfür ist die Nichtrivalität im Konsum. Eine Fernsehsendung kann von einer unbegrenzten Menge an Zuschauern verfolgt werden, ohne dass die anderen Zuschauer dadurch einen Qualitätsverlust hinnehmen müssen. Des Weiteren kann die Qualität von dem Konsumenten erst nach der Inanspruchnahme des Gutes Unterhaltung beurteilt werden kann. Die Qualität einer Sportübertragung wird auch durch den Grad der Aktualität determiniert. Je geringer die Zeitspanne zwischen der Durchführung der Veranstaltung und der Übertragung im Fernsehen, desto höher ist die Qualität. Die Kostenstruktur für ein Erfahrungsgut lässt sich annähernd auf die Größe der Fixkosten reduzieren. Für einen zusätzlichen Zuschauer fallen Produktionskosten, also die Grenzkosten für eine zusätzlich produzierte Einheit, von nahezu null an. Folglich wäre es ineffizient, wenn diese Fixkosten von mehreren Produzenten aufgebracht werden müssten. Insofern besitzen Produzenten von Unterhaltungsgütern „natürliche“ Marktmacht.<sup>87</sup>

### **Pay-per-View (PPV)**

Bei dieser Angebotsform bucht jeder Zuschauer bei einem Anbieter eine Sendung seiner Wahl. Er muss ausschließlich für diese Sendung bezahlen. Sowohl aus Sicht der Programmveranstalter, als auch aus Zuschauersicht ist diese Angebotsform mit hohen Transaktionskosten verbunden. Der Veranstalter muss über eine geeignete technische Infrastruktur verfügen, die nichtzahlungswillige Zuschauer vom Konsum ausschließt. Weitere Transaktionskosten fallen bei der Akquisition von Abonnenten an und entstehen auch durch erhöhte Kosten bei der Auftragsabwicklung per Call-Center. Ferner müssen entsprechende Abrechnungssysteme verfügbar und auch der reibungslose Betrieb der Decoderinfrastruktur gewährleistet sein.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. ZIMMER 1996, 386.

<sup>87</sup> Vgl. DIETL/Franck 1999b, S. 3-5.

<sup>88</sup> Vgl. SCHULZ/SEUFERT/HOLZNAGEL 1999, S. 18.

Ist der Nachfrager mit der Qualität nicht zufrieden, so wird er keine weiteren Angebote mehr wahrnehmen. Folglich lohnt sich ein Angebot im Pay-per-View nur bei Spitzenunterhaltung, also bei besonders attraktiven Spielfilmen oder exklusiven Live-Übertragungen von Konzerten sowie Top-Sportveranstaltungen.<sup>89</sup>

### **Pay-TV**

Auch diese Angebotsform erlaubt es TV-Anbietern nicht zahlungswillige Zuschauer vom Konsum auszuschließen. Insgesamt entstehen bei dieser Vertragsbeziehung sowohl für den Unterhaltungsproduzenten als auch für den Konsumenten geringere Transaktionskosten.<sup>90</sup> Ebenso wie beim PPV muss eine entsprechende Infrastruktur vorhanden sein. Zwar entstehen auf Veranstalterseite auch Akquisitionskosten, doch sind diese bei der Vermarktung von kompletten Programmpaketen wesentlich geringer als bei einem Pay-per-View Angebot. Auch die Abrechnung ganzer Pakete ist weniger aufwendig. Dem Zuschauer entstehen geringere Transaktionskosten, da er nicht ständig ein neues Programm buchen und bezahlen muss. Der Unterschied zum PPV besteht darin, dass der Veranstalter eine höhere Konsumentenrente der Zuschauer abschöpfen kann. Der Zuschauer zahlt für ein ganzes Programmpaket und nicht für die tatsächliche Nutzung.<sup>91</sup> Die Qualitätsunsicherheit wird dadurch verringert, dass der Abonnent zwischen entsprechenden Programmbouquets auswählen kann. Das Angebot wird von Intermediären zusammengestellt und ist nach Gebieten (Sport, Kinofilme, etc.) gegliedert bzw. kann auch alle Bereiche umfassen.<sup>92</sup> Es wird versucht, den Wettbewerb mit dem Free-TV zu vermeiden und ein komplementäres Programm anzubieten, das sich vornehmlich an einkommensstärkere Personenkreise wendet.<sup>93</sup>

### **Free-TV**

Beim werbefinanzierten Privatfernsehen besteht keine Vertragsbeziehung zwischen TV-Veranstalter und Zuschauer. Sendungen sind kostenlos zu empfangen; Konsumausschluss ist nicht möglich. Die Finanzierung dieser Angebotsform erfolgt ausschließlich über Werbeeinnahmen. Da die Zahlungsbereitschaft der Werbekunden von der Reichweite der Werbebotschaft abhängig ist, und damit von den Einschaltquoten, hängen die Werbeumsätze von den Zuschauerpräferenzen ab. Die tatsächliche Nutzung des Privat-

---

<sup>89</sup> Vgl. DIETL/Franck 1999b, 8.

<sup>90</sup> Trotzdem sind 1997 beim britischen Pay-TV Anbieter BSkyB insgesamt Transaktionskosten in Höhe von 30% der Gesamtkosten (Programmkosten, Distributionskosten und Transaktionskosten) angefallen. (Vgl. Schulz/Seufert/Holzmann 1999, 47).

<sup>91</sup> Vgl. Beck/Prinz 1999, 73.

<sup>92</sup> Vgl. DIETL/Franck 1999b, 9-10.

<sup>93</sup> Vgl. Beck/Prinz 1999, 84.

fernsehens zahlen die Nachfrager indirekt über den zwangsläufigen Konsum von Werbung.<sup>94</sup> Dies veranlasst kommerzielle TV-Anbieter, die Präferenzen der Zuschauer stärker zu berücksichtigen als die öffentlich-rechtlichen, die sich hauptsächlich über Rundfunkgebühren finanzieren.

## 4.2 Der Sportrechtemarkt in Deutschland

Nachdem die Grundlagen des Fernsehmarktes erläutert wurden, beschäftigt sich dieser Abschnitt mit der Entwicklung des Marktes für Sportrechte sowie mit den sich daraus ergebenden Strategien für Fernsehanbieter.

Die Entwicklung des Sportrechtemarktes lässt sich in drei Stufen einteilen:<sup>95</sup>

Stufe	Jahr	Charakteristik
1	1984/85-1990	Entwicklung des Wettbewerbs zwischen Öffentlich-rechtlichen und Privatfernsehen
2	1991-1994	Preisexplosion bei der Rechtevergabe und zunehmender Einfluss von Sportrechteagenturen
3	seit 1995/96	Veränderung des Wettbewerbs durch zunehmende Digitalisierung und Entwicklung des Bezahlfernsehens

**Tabelle 4-2: Die Entwicklung des Sportrechtemarktes**

Sportrechteagenturen wurden gegründet, um die Fernsehsender, an denen sie selbst beteiligt sind, durch die Übertragung von Sportrechten zu unterstützen. Die Vermarktung bezieht sich auf die Akquisition von Sponsoren sowie auf die Vermarktung von Bandenwerbung und Trikotwerbung und TV-Rechten. Wie Tabelle 4-3 zeigt, haben die meisten Bundesligaklubs spezialisierten Agenturen das Recht zur Vermarktung in den oben genannte Bereichen übertragen.<sup>96</sup> Rechteagenturen verfügen über die notwendige Infrastruktur sowie über die notwendige Marktmacht, „um ihre Rechte in einer sinnvollen Verwertungskette bestmöglich weltweit zu verwerten“<sup>97</sup>. Sie ermöglichen die Nutzung von Synergieeffekten sowie „die Gewinnung von Einkaufsmacht, Scheinvermeidung von Interessenkonflikten und Umgehung einer (kritischen) Öffentlichkeit“<sup>98</sup>. Des Weiteren verfügen sie über Gegenmacht zu den Sportverbänden und können somit im Sinne ihrer Muttergesellschaften verhandeln, die auf diese Weise den TV-

<sup>94</sup> Vgl. BECK/PRINZ 1999, 69.

<sup>95</sup> Vgl. AMSINCK 1997, 62.

<sup>96</sup> Borussia Dortmund hat beispielsweise mit UFA SPORTS einen umfassenden Vermarktungsvertrag über 11 Jahre abgeschlossen, der VfL Wolfsburg nur einen TV-Vertrag mit Hinblick auf die dezentrale Vermarktung der Spiele.

<sup>97</sup> Vgl. DUVINAGE 2000, 13.

<sup>98</sup> Vgl. KIPKER 2000, 2.

Markt kontrollieren können.<sup>99</sup> Tabelle 4-3 zeigt eine Übersicht über die wichtigsten Sportrechteagenturen, die im Bereich der Fußball-Bundesliga tätig sind.

Rechteagentur	Beteiligungen	Vermarktungsrechte
SportA	ARD und ZDF zu je 50%	DFB-Ligapokal, Vermarktung des 1. FC Kaiserslautern, Arminia Bielefeld, Hansa Rostock, MSV Duisburg, 1. FC Köln
UFA SPORTS	CLT-UFA (100%ige Bertelsmann-Tochter)	Insgesamt 250 europ. Fußballclubs, 46 Nationalmannschaften, 9 Bundesliga-Klubs (u.a. Hamburger SV, Hertha BSC Berlin, Borussia Dortmund, 1. FC Nürnberg, VFL Wolfsburg, 1860 München)
ISPR	Kirch-Gruppe, Springer Verlag zu je 50%	Bayer 04 Leverkusen, VfB Stuttgart, FC Schalke 04, SV Werder Bremen, Eintracht Frankfurt Heimspiele diverser Nationalmannschaften; DFB-Hallenpokal, Spieler: A. Herzog, L. Matthäus; Obersten Ligen und nationale Pokale in Österreich, der Schweiz, Finnland, Schweden
Sportwelt	Kinowelt AG	z. B. Allemania Aachen, Fortuna Düsseldorf, SSV Ulm, Karlsruher SC

**Tabelle 4-3: Sportrechteagenturen, die im Bereich der Fußball-Bundesliga tätig sind<sup>100</sup>**

Auf Ebene der TV-Sender konnten sich in den letzten Jahren neben dem öffentlich-rechtlichen Fernsehen die Privatsender RTL (Bertelsmann) und SAT1 (59% Kirch-Gruppe, 41% Axel-Springer Verlag) etablieren. Der Erwerb der Übertragungsrechte für die Fußball-Bundesliga war für beide Sender ein wichtiger Schritt zur Sicherung von Marktanteilen. Weiterhin konnte sich der Spartensender DSF<sup>101</sup> (Kirch-Gruppe) durch die Verwertung der TV-Rechte für die 2. Fußball-Bundesliga einen Namen machen. Neben den gerade genannten Free-TV-Sendern, spielt auch der einzige Pay-TV Anbieter Premiere World (Kirch 71%, Murdoch 24%, Bertelsmann 5%) eine gewichtige Rolle. Dieser sich hat inzwischen die Rechte für Live-Übertragungen sämtlicher Erstligaspiele im Pay-TV und PPV gesichert. Des Weiteren hat sich bei den letzten Verhandlungen auch der Medienunternehmer Michael Kölmel als Konkurrent erwiesen, der mit der Kinowelt AG auch die Übertragung der Bundesliga im Kino anvisiert. Er verfügt allerdings nicht über einen eigenen Fernsehsender. Als weiterer Wettbewerber um die Rechte der Bundesliga ist der Privatsender TM 3 (Murdoch 85%, 15% Kloiber) aufgetreten.

Das Produkt „Sportunterhaltung“ hat sich, wie die Vergangenheit zeigt, zu einem besonders wichtigen strategischen Mittel für TV-Anbieter entwickelt. Allerdings stehen

<sup>99</sup> Vgl. KIPKER 2000, 2 und 6.

<sup>100</sup> Quellen: Website SportA: <http://www.sporta.de>, Website UFA SPORTS: <http://www.ufa-sports.de>, Website ISPR: <http://www.ispr.de>.

<sup>101</sup> Deutsches Sportfernsehen

demgegenüber auch enorme Rechtepreise, die für die Verwendung der Übertragungsrechte gezahlt und refinanziert werden müssen. Beim Free-TV und insbesondere bei den Privatsendern erfolgt diese Refinanzierung über den Verkauf von Werbezeiten und über die Strategie hiermit den Bekanntheitsgrad des Senders zu steigern, also die Reichweite zu vergrößern. Ebenso soll eine Identifikation mit dem Sender und seinen Angeboten aufgebaut werden. Jüngstes Beispiel ist hier der Versuch des ehemaligen „Frauensenders“ TM3 durch Übertragung der Champions League den Marktanteil zu erhöhen. Da eine Refinanzierung der hohen Rechtepreise nicht über Werbeeinnahmen alleine möglich ist, müssen die Zuschauer auch an weitere Ausstrahlungen des Senders gebunden werden. Zudem verschaffen besonders exklusiv vergebene Rechte den jeweiligen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Sogenannte Vollprogramme nutzen Sportübertragungen, um den Bekanntheitsgrad des Senders auch für andere Sendeinhalte zu steigern. Spartensender versuchen über ganz bestimmte Sendeinhalte Reputation aufzubauen. Pay-TV-Sender setzen auf exklusive Sendeinhalte sowie auf hohe Qualität. Hier bieten sich Top-Sportereignisse an.<sup>102</sup> Diese werden durch zeitversetzte Übertragung entwertet und somit entsteht ein Anreiz, für Live-Übertragungen zu bezahlen. Überdies ist beispielsweise die Produktion von Sportübertragungen mit, im Gegensatz zu Fernsehfilmen, geringen Produktionskosten verbunden. Außerdem spielt es keine Rolle, ob ein Sender nur eine Minute oder das komplette Sportereignis überträgt. Somit sind die Durchschnittskosten für eine Komplettübertragung deutlich geringer als für eine zusammenfassende Berichterstattung.

### **4.3 Entwicklung des Wettbewerbs um die Vergabe der TV-Rechte an der Fußball-Bundesliga**

Bis zur Saison 1985/86 fragten nur die öffentlich-rechtlichen Sender TV-Rechte der Fußball-Bundesliga nach. Aufgrund mangelnder Konkurrenzsituation und äußerst geringer strategischer Bedeutung der Rechte waren die Rechtekosten ausgesprochen niedrig. Erst im Zuge der Liberalisierung des Fernsehmarktes kam es zu rasanten Preissteigerungen. So wurden die Rechte mit zunehmendem Wettbewerb von investitionsbereiten Rechteagenturen gekauft. Zunächst erwarb die Bertelsmann-Tochter UFA die Rechte ab der Saison 1988/89 und verkaufte sie je zur Hälfte an RTL und ARD/ZDF. Im Laufe der Zeit entwickelte sich eine zunehmende Konkurrenz zwischen der UFA und der Rechteagentur der Kirch-Gruppe ISPR, die die Preise weiter in die Höhe schnellen ließ. Die Preissteigerung von 1988 bis heute beträgt ca. 2000%. Nach langen Verhandlungen

---

<sup>102</sup> Nach einer Umfrage des Burda Advertising Center wurde ermittelt, dass 22,1% der Zuschauer von TV-Sendungen regelmäßig das Fußball-Magazin „ran“ sehen (vgl. Internetseite von Werben und Verkaufen: <http://www.wuvstudien.de/wuv/chart/092000/97/index.htm>). Dies zeigt das große Potenzial von Bundesliga-Übertragungen.



hat sich der DFB entschieden, ISPR die Nutzungsrechte sowohl für Ausstrahlungen im Fernsehen- als auch im Internet zu verkaufen. Der Vertrag läuft bis zum Jahr 2004. Für die vier Jahre war ein Preis von drei Milliarden Mark zu bezahlen. Während SAT1 bislang das Nutzungsrecht für die Übertragung von fünf Live-Spielen im Free-TV hatte, entfallen diese Übertragungen im Free-TV fortan. Sichern konnte sich SAT1 wie gehabt die Erstverwertung im freiverfügbaren Fernsehen. Für das Top-Spiel der Woche am Samstagabend besitzt das ZDF die Erstverwertungsrechte. Exklusive Live-Übertragungen aller Begegnungen sind im Bezahlfernsehen bei Premiere World zu sehen. Ferner bietet der Online-Dienst Sport1<sup>103</sup> Spielausschnitte im Internet an. Der neue TV-Vertrag für die Übertragungsrechte war von Seiten Kirchs an Bedingungen geknüpft, auf die der DFB eingegangen ist: So wird seit dieser Saison erstmals ein Spiel am Samstag um 20.15 Uhr ausgetragen, außerdem entfällt eines der beiden Freitagsspiele. Finden Bundesligaspiele in der Woche statt, so wird am Dienstag und Mittwoch je eine Begegnung bereits um 18 Uhr angesetzt, die anderen finden wie bisher um 19.30 Uhr oder 20 Uhr statt.

Die Rechte zur Verwertung von Fernsehübertragungen der Champions League liegen, nach zwischenzeitlich einem Jahr bei TM3, seit dieser Saison wieder bei RTL. Die Rechte für Europapokalspiele werden von den Klubs selber vermarktet.

#### **4.4 Exkurs: Die Praxis der Pay-TV-Vermarktung: BSkyB und die englische Premier League**

Der enorme Einfluss der Medien auf den Sport ist in besonderem Maße auch an der Entwicklung des englischen Fußballs in den 90er Jahren zu beobachten. Dies hängt in erheblichem Maße von dem Fernsehmarkt in England ab. Dieser unterscheidet sich deutlich von dem in Deutschland. 1996 konnten in Großbritannien 80% der Haushalte lediglich vier terrestrische Programme im freiverfügbaren Fernsehen empfangen.<sup>104</sup> Allerdings waren 1996 dort ca. 30 analoge Pay-TV Programme zu empfangen, unter anderem auch Angebote des Senders British Sky Broadcasting (BSkyB).<sup>105</sup> Hauptanteilseigner ist der Medienunternehmer Rupert Murdoch.

---

<sup>103</sup> Sport 1 ist ein Joint Venture aus DSF, Axel Springer Verlag, SAT 1 (zu je 25,5%), IMP Innovative Medientechnik und Planung AG(13,5%), InternetMediaHouse.com AG (10%).

<sup>104</sup> In Großbritannien ist die Option für einen Empfang per Kabel oder Satellit in der Regel mit Abonnement von Programmpaketen verbunden. Dies bedeutet auch, dass eine Refinanzierung über Werbung hier weniger Chancen bietet. Vgl. ZIMMER 1996, 389 und 392.

<sup>105</sup> Dieser Sender wurde 1990 gegründet und war ursprünglich als Free-TV Sender geplant. Seit 1992 ist er ausschließlich Pay-TV Sender.

Seit 1992 liegen die zentral vergebenen exklusiven Live-Übertragungsrechte für die Premier League bei BSkyB.<sup>106</sup> Durch die Verknappung der Spielübertragungen im Free-TV und der sowieso schon hohen Akzeptanz des Pay-TV ist es BSkyB gelungen, die Zahl der Abonnenten von 1992 noch 1,8 Millionen auf inzwischen mehr als 8 Millionen zu steigern<sup>107</sup> und entsprechende Gewinne zu realisieren. Die Rechtepreise sind für die Premier League, wie Anhang 2 zeigt, noch deutlich höher als in Deutschland. Für den neuesten Vertrag wurden Nutzungsrechte von 60 exklusiven Live-Übertragungen wieder an BSkyB vergeben. Über die Einführung von PPV wurde noch nicht entgeltlich entschieden. Die Rechte zur Ausstrahlung von Highlights wurden an die öffentlich-rechtlichen Sender BBC und ITV vergeben. In England sind Profi-Klubs börsennotierte Kapitalgesellschaften. Der Grad vertikaler Integration zwischen Fußball-Klub und Fernsehanbieter ist hier sehr ausgeprägt. So besitzt Rupert Murdoch Minderheitsbeteiligungen an mehreren Klubs. Eine Übernahme von Manchester United durch Murdoch wurde 1999 vom britischen Handelsministerium verhindert. Gründe waren einerseits die Befürchtung, dass Manchester United bei der nächsten Vergabe der Übertragungsrechte Wettbewerbsvorteile erhalten könnte sowie die Bedenken, dass hierdurch die Ausgeglichenheit der Liga leiden könnte.<sup>108</sup> Auch in England steht immer wieder eine dezentrale Rechtevergabe der Fernsehverwertungsrechte durch die Klubs zur Diskussion sowie die Einführung von PPV. Eine Übernahme des attraktivsten englischen Klubs hätte ihm im Falle klubeigener Vermarktung der TV-Rechte gleichzeitig auch die wertvollsten Rechte gesichert. Die zunehmende Verschmelzung von Fernsehen und Klub zeigt auch der Aufbau eines klubeigenen Fernsehsenders von Manchester United. Dieser geht täglich auf Sendung und berichtet über Spiele der Mannschaft. Allerdings besitzt der Klub bislang keine Rechte die eigenen Spiele live oder als Aufzeichnung zu senden.<sup>109</sup> Der enorme Einfluss, den Rupert Murdoch mit BSkyB, und in anderen Ländern mit entsprechenden anderen Pay-TV Sendern, auf Ligasportarten nimmt, wird auch an anderen Beispielen deutlich. BSkyB investierte auch in die englische Rugby-Liga und verlegte den Wettbewerb vom Winter in den Sommer. Ziel war es einerseits den Zuschauerzuspruch zu erhöhen und andererseits Konkurrenz mit dem Fußball zu vermeiden. Durch die Fernsehmacht über Rugby-Ligen in verschiedenen Ländern, ist Murdoch in der Lage, sogenannte „Transnational Super Leagues“ zu veranstalten, an denen jeweils die

---

<sup>106</sup> Im Free-TV darf im Rahmen einer 60-minütigen Highlight-Sendung erst abends um 22:30 Uhr berichtet werden. Eine Wiederholung folgt am nächsten Tag.

<sup>107</sup> Im Gegensatz dazu hat Premiere World bislang nur ca. 2,2 Mio. Abonnenten (Quellen: Spiegel 38/2000, 110 und Financial Times Deutschland vom 12.7.2000).

<sup>108</sup> Vgl. FAZ vom 10.4.99, 39.

<sup>109</sup> Der Abo-Kanal ist zu einem Preis von 25 Mark pro Monat zu beziehen und wird zur Zeit von 13.000 Zuschauern in Anspruch genommen (vgl. RENG 2000).

besten Teams einer Liga teilnehmen. In all diesen Ligen besitzt Murdoch die Pay-TV-Rechte.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Ferner wurden die Professionalisierung dieses Sports forciert. Hierzu wurden z. B. fundamentale Änderungen in der Ligaorganisation durchgeführt. Es wurden neue Wettbewerbe initiiert und der Amateurstatus der Klubs wurde in einen Profistatus überführt. (Vgl. CAMERON 1997, 38 u. 40 sowie SLOANE 1997, 3).

## 5. Auswirkungen der Entwicklung des TV-Marktes auf die Fußball-Bundesliga

Dieses Kapitel analysiert die Auswirkungen der Entwicklung der Fernsehverwertungsrechte für den Bereich der Fußball-Bundesliga. Zunächst werden die grundlegenden Argumentationen für bzw. gegen die derzeitige Praxis der Zentralvermarktung (ZV) der Fernsehrechte durch den DFB dargelegt. Anschließend wird die Bedeutung der Liberalisierung des Fernsehmarktes und die fortschreitende Entwicklung im Bereich der Fernsichttechnik auf die Liga sowie auf Klubs, Spieler und auf die Zuschauer aufgezeigt. Betrachtet werden sämtliche Aspekte unter Anwendung der in Kapitel 2 beschriebenen Transaktionskostentheorie sowie unter dem wettbewerbspolitischen Aspekt des funktionsfähigen Marktes.

### 5.1 Zentrale vs. dezentrale Vermarktung: Grundlegende Argumentationen

Der DFB hat gemäß § 3 des Lizenzspielerstatus das Recht auf Vertragsabschluß bezüglich der Fernsehübertragung von Spielen der Lizenzligen sowie der internationalen Wettbewerbe der Klubs. Ebenso verfügt er über das Recht für das Schließen von Verträgen aller anderen Bild- und Tonträger sowie künftiger technischer Einrichtungen. Die Einnahmen verbleiben beim DFB und werden nach einem vom Liga-Ausschuss ausgehandelten und vom Vorstand verabschiedeten Vertrag verteilt.

Das neue Ausgleichsmodell des DFB<sup>111</sup> für die TV-Vermarktung findet unabhängig von der Vermarktungsform Anwendung. Es sieht vor, die Einnahmen aus dem Verkauf der Fernsehrechte zu 74% zugunsten der 1. Bundesliga und 26% zugunsten der 2. Bundesliga zu verteilen. Mit steigenden Einnahmen wird maximal ein Verhältnis von 80:20 erreicht. Innerhalb der Bundesliga werden 50% der Einnahmen zu gleichen Teilen an alle Vereine verteilt. Die anderen 50% werden leistungsabhängig nach dem sportlichen Erfolg der letzten drei Jahre vergeben. Im Bereich der 2. Liga werden 75% der Einnahmen zu gleichen Teilen verteilt und 25% nach sportlichen Erfolgen. Diese Angaben beziehen sich auf die Einnahmen aus Free-TV und Pay-TV Rechten. Beim PPV gilt das Verursacherprinzip. Die Einnahmen aus einem Spiel bleiben zu 64% beim Heimverein (Verursacher), 32% erhält der Gast und 4% der DFB. Ist der Gastverein als Verursacher zu sehen, bucht also jemand z. B. alle Auswärtsspiele eines Vereins<sup>112</sup>, so kehrt sich das o.g. Verhältnis zwischen Heim- und Gastmannschaft um.

---

<sup>111</sup> Vgl. Anhang 1.

<sup>112</sup> Dies ist allerdings in Deutschland bislang noch nicht möglich.

Nun soll kurz der Argumentation der Befürworter dieser ZV der TV-Rechte durch den DFB Folge geleistet werden.

Hauptargumente für die zentrale Vermarktung sind die auf diese Weise mögliche Erhaltung eines funktionsfähigen sportlichen Wettbewerbs<sup>113</sup> und die aus der Teamproduktion resultierende Bewirtschaftung des Mehrwertes von Gemeinschaftsprodukten<sup>114</sup>. Bei einer klubeigenen Vermarktung könnten attraktive und sportlich erfolgreiche Vereine deutlich höhere Erlöse erzielen als schwächere Vereine. Da die erfolgreichen Klubs durch höhere Einnahmen auch bessere Spieler verpflichten können, wird die Schere zwischen den Mannschaften größer. Somit sinkt die Attraktivität und folglich auch der Publikumszuspruch. Damit verbunden wären letztlich geringere Erlöse für die gesamte Liga. Aus institutionenökonomischer Sicht sind bei der zentralen Vergabe der TV-Rechte zwei Verträge zu unterscheiden.<sup>115</sup> Zum einen regelt ein expliziter Vertrag den Kauf der Rechte zwischen Verband und Sender bzw. einer vermittelnden Agentur. Weiterhin reguliert ein impliziter Vertrag die Verteilung der Einnahmen innerhalb der Liga auf die einzelnen Vereine. Diese Verteilung ist, nach Meinung der Befürworter der ZV, nur in Verbindung mit dem Kaufvertrag durchsetzbar. Er bedarf nicht der Zustimmung der attraktiven, und sich bei einer ZV finanziell schlechter stehenden, Vereine und schränkt somit opportunistische Handlungsspielräume von Seiten der Klubs ein.<sup>116</sup> Die Verteilung der Einnahmen wird als notwendiges Instrument zur Aufrechterhaltung der Spannung, der Unvorhersehbarkeit des Spielausgangs und Attraktivität betrachtet. Es sichert auch den schlechteren Mannschaften so hohe Einnahmen, dass sie wettbewerbsfähig bleiben. Auch der Amateurbereich kann auf diese Weise entsprechend unterstützt werden.

Die grundlegende Argumentation für eine dezentrale Vermarktung der TV-Rechte liegt in der wettbewerbspolitischen Betrachtungsweise. Aus dieser Sicht ist eine Sportliga ein Kartell. Kartelle bieten gegenüber der Wettbewerbsmenge eine geringere Menge an und können durch diese Verminderung Preise über das Wettbewerbsniveau hinaus verlangen.<sup>117</sup>

Durch den Ligavertrag sind die Rahmenbedingungen, also z. B. Regeln für die Austragung der Meisterschaft, festgelegt. Die Konkurrenzsituation wird in diesen Bereichen ausgeschaltet. Dieses ist aus Effizienzgründen positiv zu sehen, da hiermit die Marktfa-

---

<sup>113</sup> Vgl. SCHELLHAAß/ENDERLE 1999, 43.

<sup>114</sup> Vgl. FRANCK/JUNGWIRTH 1999, 14.

<sup>115</sup> Vgl. SCHELLHAAß/ENDERLE 1999, 47.

<sup>116</sup> Vgl. SCHELLHAAß/ENDERLE 1998, 297.

<sup>117</sup> Siehe Kapitel 2.

higkeit des Produktes Meisterschaft durch die Bildung einer Liga erst ermöglicht wird. Andererseits bleibt aber ein Wettbewerb hinsichtlich Qualität und Preis erhalten.<sup>118</sup> Die ZV des DFB für den Bereich der Vergabe der Fernsehrechte stellt allerdings ein Syndikat dar.<sup>119</sup> Dieses ist charakterisiert durch „Verzicht auf autonome Preis- und Mengenerpolitik und Verpflichtung zum ausschließlichen Absatz über eine gemeinsame Verkaufsorganisation“<sup>120</sup>. Das Syndikat wird aus wettbewerbspolitischer Sicht im konkreten Fall der TV-Rechte als wettbewerbsbeschränkend beurteilt. Kartellrechtler betrachten die jeweiligen Heimvereine als Veranstalter des Spieles mit der Begründung, diese hätten für die Durchführung zu sorgen, das Stadion zu stellen etc..<sup>121</sup> Ebenso läge das Risiko bei ihnen. Der DFB hingegen betrachtet sich, bzw. im Falle des UEFA-Cups die UEFA, als Veranstalter, bzw. den DFB als stellvertretendes Organ, und weist damit den Vorwurf kartellierten Verhaltens von sich.<sup>122</sup>

Deshalb haben sich in den letzten Jahren weltweit vermehrt die Gerichte mit der Problematik der ZV nationaler und internationaler Wettbewerbe im Sport beschäftigt. So hat hinsichtlich der Vermarktung von Europapokalspielen im Fernsehen der Bundesgerichtshof im Dezember 1997 entschieden, dass die zentrale Vermarktung von Heimspielen in diesem Wettbewerb<sup>123</sup> durch den DFB gemäß § 3 LSt gegen das Kartellverbot verstößt. Infolgedessen hat der DFB einen Antrag auf Freistellung des Sports vom Kartellverbot gestellt, um eine künftige dezentrale Vermarktung der Rechte für den Bereich des Ligawettbewerbs zu vermeiden. Im Rahmen einer Novellierung des GWB wurde der Sport im Mai 1998 vom allgemeinen Kartellverbot nach § 1 GWB freigestellt. Allerdings erfolgt derzeit noch eine Überprüfung nach EU-Recht. Die Entscheidung hierzu steht noch aus. Die zentrale Vermarktung der Champions League durch die UEFA wird zur Zeit kartellrechtlich von der Generaldirektion IV der EU-Kommission untersucht.

Eine differenzierte Darstellung der Gründe pro und contra ZV der Fernsehrechte durch den DFB, vor allem auch unter Betrachtung der in Abschnitt 4.1 erläuterten Angebotsmöglichkeiten im Fernsehen, erfolgt in den Abschnitten 5.2 und 5.3. Der Fokus liegt eindeutig auf dem Wettbewerb um die deutsche Meisterschaft. Auf die internationalen Wettbewerbe wird hier nur am Rande eingegangen.

---

<sup>118</sup> Vgl. PARLASCA 1993, 71.

<sup>119</sup> Vgl. PARLASCA 1993, 75.

<sup>120</sup> Vgl. BERG 1995, 264.

<sup>121</sup> Vgl. PARLASCA 1999, 87-88.

<sup>122</sup> SCHELLHAAß/ENDERLE beziehen sich auf das Urteil des Bundesgerichtshofes vom 17.11.98; KVR 7/96, 12f., 16 (vgl. SCHELLHAAß/ENDERLE 1998, 294).

<sup>123</sup> Sowie in dem inzwischen abgeschafften Pokal der Pokalsieger.

## 5.2 Bedeutung für die Liga

Bis Ende der 80er Jahre vergab der DFB die Fernsehrechte wegen mangelnder Konkurrenz auf Nachfrageseite an die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF als Komplettpaket für mehrere Jahre. Mit dem Entstehen nachfrageseitiger Konkurrenz durch das Privatfernsehen und inzwischen auch durch das Bezahlfernsehen, hat sich die Verhandlungsposition des DFB entscheidend verbessert.

### 5.2.1 Transaktionstheoretische Analyse

Die Liga hat in der Vergangenheit die Fernsehrechte immer als Komplettpaket<sup>124</sup> für mehrere Jahre an eine Sportrechteagentur verkauft. Die Anzahl der Vertragspartner wird hierdurch minimiert. Bei der Bundesliga handelt es sich aus Sicht der Vermarktungsagenturen um ein Produkt von großer strategischer Bedeutung.<sup>125</sup> Die Qualitätsunsicherheit bezogen auf das Meisterschaftsrennen ist wegen der hohen Reputation und konstant hohem Zuschauerzuspruch der Bundesliga sehr gering. Durch die Gewissheit, dass alle Spiele, also auch das jeweils beste, gesendet werden dürfen, erhalten die TV-Anstalten eine gewisse Planungssicherheit. So lohnt es sich dann auch, entsprechende Sendeformate in Anlehnung an bewährte Fußballsendungen wie „ran“ einzuführen. Ebenso gewährleistet die ZV die Exklusivität von Sendungen. Die Transaktionsbeziehung zwischen dem DFB und einer Rechteagentur ist durch ein geringes Maß an Spezifität gekennzeichnet. Es werden von Seiten der vermittelnden Agentur keine Investitionen getätigt, die sich nur durch die eine Vertragsbeziehung amortisieren lassen. Ebenso wäre dies auch im Falle einer direkten Vertragsbeziehung mit den entsprechenden Fernsehsendern durch den DFB der Fall.<sup>126</sup>

Die Transaktionskosten, die ex ante entstehen, sind bei Blockvermarktung durch den DFB gering. Auf Seiten des DFB muss hierzu eine Strategie ausgearbeitet werden, in welcher Form der Fußball im Fernsehen präsentiert werden soll. Hierzu ist es erforderlich den TV-Markt zu analysieren, mögliche neue Formen der Rechteverwertung (z. B. Internetrechte) herauszuarbeiten sowie Preisvorstellungen zu ermitteln. Besonders wichtig ist angesichts des größten Anteils am Rechtepreis die Entscheidung in welcher Menge und Angebotsform, Pay-TV oder Free-TV, Live-Übertragungen gesendet werden dürfen. Es ist also abzuwägen zwischen höheren Erlösen im Falle exklusiver Vergabe der Live-Rechte an das Pay-TV, was den Ausschluss von Zuschauern bedeutet und den

---

<sup>124</sup> Komplettpaket bedeutet, dass der DFB immer alle Spiele einer Saison als Block verkauft.

<sup>125</sup> Siehe Abschnitt 4.2.

<sup>126</sup> Vgl. ENDERLE 2000, 7.

wahrscheinlich höheren Zuschauerzahlen und dem damit verbundenen höheren Werbeeffekt für die Liga beim Free-TV.

Zur Vermeidung von Unsicherheiten bezüglich der späteren Verwendung der Rechte durch die Vermittlungsagentur (und damit zur Erhaltung der eigenen Marktmacht) ist dem DFB ein genauer Verwertungsplan (d. h. welcher Sender bekommt welche Rechte) besonders wichtig. Die Transaktionskosten auf Seiten der Wettbewerber im Vorfeld der Verhandlungen mit dem DFB sind bei Rechthändlern darin zu sehen, entsprechende Verhandlungen mit Sendern zu führen, die an den Übertragungsrechten interessiert sind. Rechthändler sind, wie Abschnitt 4.2 zeigt, in der Regel Teil eines Medienkonzerns. Dieser wiederum besitzt selbst diverse TV-Sender, für die Übertragungen der Fußball-Bundesliga von jeweils hohem strategischen Wert sind. So entstehen auch auf dieser Stufe sicherlich weniger Transaktionskosten, als bei direkter Verhandlung des DFB mit den Sendern. Trotzdem kann von Seiten der Liga auf die Weitervermarktung zwischen Rechthändlern und TV-Veranstalter erheblicher Einfluss genommen werden. So konnte z. B. bislang immer eine abpiffnahe Berichterstattung im Free-TV durchgesetzt werden.

Inzwischen erwägt die Liga das Fernseh- und Internetgeschäft in einigen Jahren selbst zu übernehmen bzw. über den neuen Liga-Verband eigenes Liga-TV, Liga-Internet und Liga-Radio zu produzieren und anzubieten.<sup>127</sup>

Ex post treten bei der derzeitigen Vermarktungspraxis nur geringe Transaktionskosten auf. Opportunistischer Handlungsspielraum wird dadurch eingeschränkt, dass beide Seiten von ihrer Reputation leben. Da es sich bei der Bundesliga um ein natürliches Monopol handelt, werden die Agenturen es kaum wagen, entgegen den Interessen des DFB zu handeln. Es besteht aufgrund der Monopolstellung der Liga keine Möglichkeit der Substitution durch andere Fußball-Ligen. Auch eine Substitution durch Ligen anderer Sportarten ist äußerst unwahrscheinlich. Die Popularität der anderen deutschen Sportligen ist bei weitem nicht so hoch einzuschätzen, wie die der Fußball-Bundesliga. Das hohe Maß an Spezifität, das die Produktion von Profi-Fußball erfordert, stellt eine unüberwindliche Markteintrittsbarriere dar.<sup>128</sup> Andererseits besitzt der DFB zwar Marktmacht, doch auch er ist auf eine für den Fußball positive Berichterstattung angewiesen, damit noch mehr Zuschauer ins Stadion gehen und die Attraktivität gesteigert werden kann. Für die Funktionäre des DFB, die kein Gewinnaneignungsrecht oder sons-

---

<sup>127</sup> Vgl. FRANZKE 2000: Der Fernsehvertrag, in: kicker-online: <http://www.kicker.de>, News vom 10.4.2000.

<sup>128</sup> Der Fußball ist schon seit Jahrzehnten die populärste Sportart in Deutschland und die Bundesliga und ihr Produkt „Deutsche Meisterschaft“ stellt ein Markenprodukt dar, sodass die Bildung einer Konkurrenz nicht auf die Akzeptanz der Fans stoßen wird. Zu diesem Thema vgl. auch KRUSE 2000, 10.



tige wirtschaftliche Anreize besitzen<sup>129</sup>, besteht darin auch die Möglichkeit sich selbst zu profilieren. Ein hoher Zuspruch am Fußball ist auch im Interesse der Vermarkter und der nachgelagerten TV-Anstalten. Deren Ziel ist es, hohe Einschaltquoten zu erreichen bzw. Abonnenten für das Bezahlfernsehen zu gewinnen.

Hinsichtlich der Gesamtorganisation und Terminplangestaltung<sup>130</sup> entstehen bei der ZV auf Ligaebene nur geringe Transaktionskosten, da die Koordination der Termine in einer Hand liegt. Es ist inzwischen gängige Praxis, dass zunächst vor Beginn der Saison ein Rahmenterminkalender festgelegt wird. Die genauen Zuweisungen, welche Partie an welchem Wochentag zu welcher Zeit ausgetragen wird, erfolgen kurzfristig. Somit können die gerade attraktivsten Partien zur besten Sendezeit ausgetragen werden.

Eine Umverteilung der Einnahmen ist mit geringen Transaktionskosten möglich. Der DFB generiert die Einnahmen selbst und verteilt diese auf die Klubs. Dies verhindert Kosten, da so Manipulationen bezüglich der Höhe der Einnahmen und opportunistische Handlungsspielräume von Seiten der Klubs durch Manipulation der Berechnungsgrundlage verhindert werden.<sup>131</sup>

Bei direktem Verkauf der Rechte an TV-Anstalten sind die Transaktionskosten in jedem Falle höher. Bei Vergabe der verschiedenartigen Rechte durch Einzelausschreibungen müssen deutlich mehr Verträge abgeschlossen werden. Hier fallen sowohl ex ante als auch ex post höhere Transaktionskosten an. Gerade hinsichtlich der Verwertung der Auslandsrechte können hier hohe Vertragskosten entstehen, denn zur Zeit wird die Bundesliga in über 150 Ländern live oder zeitversetzt ausgestrahlt. Hier verfügt der DFB über weniger Marktmacht als in Deutschland. Die strategische Bedeutung der Übertragung der Fußball-Bundesliga ist für ausländische Sender nur gering, da eine Vielzahl anderer Ligen übertragen werden können. Die Auslandsvermarktung erfordert entsprechendes Know-how, damit in Deutschland empfangbare ausländische Sender nicht zur Konkurrenz heimischer Sender führt, die höhere Rechtepreise zahlen. Technisch kann dies über digitale Satellitensender, die in der Lage sind das Ausstrahlungsgebiet genau zu definieren, vermieden werden.<sup>132</sup>

---

<sup>129</sup> Anders ist die bei den sogenannten Commissionern in den US-Sportligen (s. Abschnitt 4.4). Diese erhalten einen gewissen Anteil der gesamten Ligaeinnahmen.

<sup>130</sup> Vgl. DUVINAGE 2000, 5.

<sup>131</sup> Vgl. SCHELLHAAß/ENDERLE 1998, 297.

<sup>132</sup> Zur Auslandsvermarktung vgl. DUVINAGE 2000, 2.

### 5.2.2 Wettbewerbspolitische Analyse

Nachfolgend wird der Markt der TV-Übertragungsrechte für den Bereich der Fußball-Bundesliga mit dem Wettbewerb um die deutsche Meisterschaft betrachtet. Die Rechte werden immer für mehrere Jahre vergeben, sodass die zeitliche Abgrenzung auch für diesen Zeitraum erfolgt.

#### **Marktstruktur**

Die Marktstruktur ist gekennzeichnet durch ein Angebotsmonopol von Seiten des DFB. Durch einen Lizenzvertrag überträgt jeder Verein dem DFB das Recht auf Vermarktung seiner Spiele im Fernsehen. Ebenso akzeptiert er die damit verbundenen Sanktionsmechanismen.<sup>133</sup> Auf Nachfragerseite konkurrieren mehrere Wettbewerber um die Rechte (Sportrechteagenturen, TV-Sender sowie Medienunternehmer). Der Marktanteil des DFB liegt bei 100%, da keine Konkurrenzligen existieren. Bei indirekter Vermarktung der Fernsehrechte über Rechtevermittler stehen die TV-Sender wiederum einem Monopol gegenüber.

Die Marktstruktur hat sich durch die veränderten Rahmenbedingungen auf dem Fernsehmarkt auf der Nachfragerseite grundlegend geändert. Bis Mitte der 80er Jahre stand dem Angebotsmonopol mit ARD und ZDF ein Nachfrageduopol gegenüber, das ebenso wie der DFB über große Marktmacht verfügte. Mit Veränderung der Konkurrenzsituation auf Medienseite und der fortgeschrittenen technischen Entwicklung, hat inzwischen eine Marktsegmentierung stattgefunden. So vergibt der DFB Rechte für Live-Übertragungen, diverse Formen zeitversetzter Nachverwertungsrechte, Auslandsrechte sowie auch die Verwertungsrechte für das Internet. Wie schon im vorherigen Abschnitt erwähnt, sind die Marktzutrittschranken für Aufbau und Etablierung einer Konkurrenzliga sehr hoch.

#### **Marktverhalten**

Das Angebot ist mit je 306 Spielen im Rahmen der Lizenzliga unelastisch.<sup>134</sup> Eine Produktionsausweitung ist kaum zu erwarten. Zwar kommen immer neue Wettbewerbe hinzu (z. B. Liga-Pokal, UI-Cup), doch im Rahmen der Meisterschaft bleibt die Zahl der Spiele, zumindest mittelfristig, konstant. Während früher wegen der Befürchtung einer schädlichen Wirkung für die Nachfrage nach Eintrittskarten Ligaspiele nur in kurzen Spielberichten zu sehen waren, so hat diesbezüglich ein Umdenken stattgefunden. Seit

---

<sup>133</sup> Vgl. PARLASCA 1993, 100.

<sup>134</sup> KRUSE verweist ferner auf die Eigenschaft von Bundesligaspielen als positionales Gut, das durch seine hohe Position in einer Qualitätsskala sehr nachfragewirksam ist. Angebotsfunktionen für positionale Güter sind unelastisch. (Vgl. KRUSE 2000, 2).

dieser Saison können erstmals alle Erstligaspiele live verfolgt werden. Somit ist also eine Qualitätssteigerung zu verzeichnen. Diese Spiele sind allerdings ausschließlich im Pay-TV bzw. PPV zu empfangen. Ebenso sind kurz nach Abpfiff alle Spiele der 1. Liga und teilweise auch die der 2. Liga in Form einer kompakten Berichterstattung im freiverfügbaren Fernsehen zu sehen. Es hat hier inzwischen eine Entzerrung des Spieltages durch zunehmende medienseitige Macht stattgefunden. Dies hängt mit der notwendigen Refinanzierung der Rechtepreise zusammen, die nur über mehr Sportsendungen ausgeglichen werden können. Auf diese Weise kann das Privatfernsehen durch eine größere Anzahl an Sendungen höhere Werbeeinnahmen erzielen. Außerdem steht auch ein größeres Programmangebot zur Verfügung, das der Sportsendung vor- und nachgelagert ist. Auch das Bezahlfernsehen strebt einen entzerrten Terminplan an, um den Anreiz für ein Abonnement zu erhöhen. So kann ein Zuschauer mehrere Spiele komplett live verfolgen. Hier werden jedoch die Spiele häufiger wiederholt.

Durch den in den letzten Jahren entstandenen Wettbewerb, hat eine deutliche Nachfrageausweitung nach Fußballrechten stattgefunden, der den DFB in die günstige Lage versetzt, ständig steigende Rechtepreise erzielen zu können. Bei steigendem Zuschauerinteresse oder steigendem Interesse von Seiten der Werbewirtschaft verschiebt sich die Nachfragefunktion nach oben (von  $N_1$  nach  $N_2$ ) und die zusätzlichen Einnahmen der Fernsehanstalten fließen aufgrund des unelastischen Angebots in gleicher Höhe direkt in höhere Rechtepreise (Steigerung des Preises von  $P_1$  auf  $P_2$ ).<sup>135</sup>

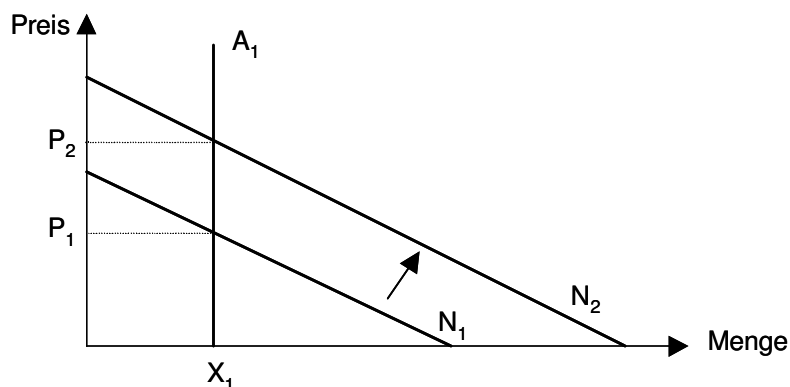


Abbildung 5-1: Unelastisches Angebot bei positionalen Gütern  
(Quelle: Kruse 2000, 3)

Sämtliche Werbeeinnahmen der Sender fließen direkt in Form höherer Zahlungsbereitschaft für die TV-Rechte an die Liga. Diese kann die Zahlungen als Monopolrenten in voller Höhe abschöpfen. Vor Liberalisierung des Fernsehmarktes konnten ARD und ZDF ihre dominierende Marktstellung und die damit verbundene Verhandlungsmacht

<sup>135</sup> Vgl. KRUSE 2000, 3.

ausnutzen. Die Vergabe der Rechte en bloc an eine Vermittlungsagentur bietet die Möglichkeit höhere Preise zu fordern, als bei einzelner Vermarktung direkt an die Fernsehsender. Gerade im Bereich des Pay-TV könnte der DFB seine Marktmacht nicht ausspielen, da auf dem Pay-TV-Markt derzeit keine Konkurrenz besteht.

Der Erhaltung der Spannung und damit der Attraktivität der Liga als ein zentrale Argument für die ZV wird durch das in Abschnitt 3.1 vorgestellte Ausgleichsmodell bei der Verteilung der Einnahmen Rechnung getragen.

### **Marktergebnis**

Die Komplettvermarktung hat einerseits dazu geführt, dass inzwischen zwar sämtliche Erstligaspiele live angeboten werden, diese aber ausschließlich im Bezahlfernsehen zu sehen sind. In der 2. Liga wird nur ein Spiel live im Privatsender DSF übertragen. Die anderen Spiele werden teilweise als zusammenfassende Berichterstattungen gesendet. Hier ist die vom Kartellamt monierte Angebotsverknappung erkennbar. Die Preise sind durch die Monopolstellung des DFB und nachfrageseitiger Konkurrenz um ein Vielfaches gestiegen.<sup>136</sup> Vermutlich sind die erzielten Erlöse höher als bei Einzelvermarktung der Rechte.

Die Qualität des Ligasports im Fernsehen ist durch die ZV und die daraus resultierende Marktmacht des DFB suboptimal. Es wird nicht gemäß der Präferenzen der Fans gehandelt. Mögliche Angebotsformen, wie z. B. Regionalvermarktung der Spiele, sind überhaupt nicht Vertragsgegenstand. Ebenso könnte das Internet eine größere Rolle spielen. Doch durch die Vergabe der Pay-TV- und Internet-Rechte an eine Firmengruppe, hat der DFB in erheblichem Maße Medienpolitik betrieben.<sup>137</sup> Das Internet wird in absehbarer Zeit eine ernstzunehmende Substitutionsgefahr für das digitale Fernsehen darstellen. Kirch hat durch den Kauf beider Rechte die Möglichkeit erhalten diese Gefahr von seinem Pay-TV-Sender fernzuhalten. Ebenfalls hat er die Möglichkeit eine Internet-Plattform zu schaffen und sich den first-mover Vorteil bei der Internetübertragung zu sichern. Durch die Vermarktung sämtlicher Rechte en bloc, werden weiterhin nur große Medienunternehmen die Finanzkraft haben, diese als Komplettpaket zu erwerben,<sup>138</sup> wie es in der Vergangenheit auch der Fall war.

---

<sup>136</sup> Vgl. Anhang 2.

<sup>137</sup> Erkennbar ist dies an der starken Konzentration der Fußballrechte auf große Medienkonzerne. Die Kirch-Gruppe hat die Bundesliga-Rechte quasi unter sich aufgeteilt (Premiere World: Live-Übertragungen, SAT 1: zeitnahe Berichterstattung des kompletten Spieltages, DSF: 2. Liga, Sport1: Ausschnitte der Bundesliga im Internet). Die restlichen Rechte zur Zweitverwertung haben die Öffentlich-rechtlichen erworben. Die Champions-League hat inzwischen RTL zurückerhalten und die Länderspiele übertragen ARD und ZDF.

<sup>138</sup> „Nur große Medienkonzerne werden die Finanzkraft haben, die Übertragungsrechte vom DFB en bloc zu kaufen. Wer Medienmacht besitzt, kann in einem Machtkartell mit den Verbandsspitzen des populären Sports diese verfes-

### 5.2.3 Bewertung der Ergebnisse

Die ZV ist mit sehr geringen Transaktionskosten verbunden. Es wird hierdurch die Möglichkeit geschaffen, die Liga und ihr Meisterschaftsrennen als Markenprodukt zu verkaufen.<sup>139</sup> Die Veräußerung der Rechte über eine Vermarktungsagentur ist für die Liga mit den geringsten Transaktionskosten verbunden. Trotzdem hat der DFB die Möglichkeit in erheblichem Maße medienpolitisch Einfluss zu nehmen und zu kontrollieren, welcher Sender letztlich in welcher Form und zu welcher Zeit das Produkt „Deutsche Meisterschaft“ vermarktet.

Eine Verteilung der durch den DFB erzielbaren Einnahmen zur Verminderung der Erlösunterschiede zwischen den Klubs fördert sicherlich die Ausgeglichenheit der Liga und vermindert die Gefahr von Überinvestitionen. Im Vergleich zu anderen europäischen Ligen ist die Ausgeglichenheit der Bundesliga deutlich höher.<sup>140</sup> Das neue Ausgleichsmodell ist gegenüber früheren Verteilungsmodellen aber auf Druck der erfolgreichen Vereine inzwischen leistungsorientierter gestaltet worden, sodass hier in Zukunft auch eine größere finanzielle Schieflage erwartet werden kann.<sup>141</sup> Mit dem Erreichen eines internationalen Wettbewerbs sind überproportional hohe Erlöspotenziale verbunden, die nur in geringem Maße auf die Liga verteilt werden. Ein Ausgleich der Erlöse durch den Verkauf der Fernsehrechte auf Ebene der deutschen Ligen allein kann einem Rüstungswettlauf meines Erachtens kaum entgegenwirken.<sup>142</sup>

Die Gefahr der Bildung einer Konkurrenzliga erscheint äußerst gering und somit ist die Aussagefähigkeit des Meistertitels auf jeden Fall gewährleistet.

Die wettbewerbspolitische Analyse deckt aber auch Ineffizienzen auf. Die derzeitige Vermarktungspraxis orientiert sich nicht an den Konsumentenpräferenzen, sondern an der strategischen Bedeutung der Fernsehrechte für die Verhandlungspartner und der damit verbundenen hohen Zahlungswilligkeit. Trotz eines in den letzten Jahren erhöhten Angebotes an Spielübertragungen im Fernsehen sind immer noch Angebotsverknappun-

---

tigen und ausbauen. Die Marktaußenseiter im Mediengeschäft können draußen gehalten werden. Sportpolitik ist Medienpolitik, ist Machtpolitik.“ (vgl. VON WEIZSÄCKER 1998, 17).

<sup>139</sup> Vgl. FRANCK/JUNGWIRTH 1999, 126.

<sup>140</sup> Vgl. FRICK/LEHMANN/WEIGAND 1999, 511.

<sup>141</sup> Basierend auf dem aktuellen sportlichen Stand der Saison 99/00, würden die Eckwerte des finanziellen Verhältnisses zwischen der schlechtesten und besten Mannschaft in der Bundesliga etwa 1:2 und in der 2. Bundesliga etwa 1:1,77 betragen (vgl. Anhang 1). Ähnlich ist das Verhältnis in England. In Italien besteht ein Verhältnis von ca. 1:4,5 und in Spanien sogar von ca. 1:7,7 (hier wird dezentral vermarktet und nicht umverteilt).

<sup>142</sup> Allein schon mit der Teilnahme an der Vorrunde der Champions League sind den Teams in dieser Saison 25 Mio. Mark sicher. Mit sämtlichen Prämien kann der Sieger ca. 70 Mio. Mark einnehmen. Werbe- und Sponsorererlöse kommen noch zusätzlich hinzu. Die Einnahmen aus dem Fernsehpool betragen schon für das am schlechtesten bewertete Team ca. 15 Mio. Mark für die Vorrunde. Das ist ungefähr soviel, wie jeder Verein der ersten Liga in der letzten Saison aus dem Fernsehpool des DFB erhalten hat. (Vgl. Kölner Stadtanzeiger vom 14.9.2000).

gen zu identifizieren, die vom Kartellamt kritisch beäugt werden. Besonders im Bereich des Free-TV ist diese zu erkennen, da diese durch medienpolitische Einflussnahme des DFB und nicht durch entsprechenden Wettbewerb zustande gekommen ist. Ob aber eine Übertragung im Free-TV in jedem Falle effizienter wäre, hängt auch von der Refinanzierung der Preise ab. Die hohen Rechtepreise können schon längst nicht mehr durch Werbeeinnahmen allein refinanziert werden. Es erfolgt eine Quersubventionierung durch die strategische Überlegung, die Fußballzuschauer auch an andere Sendeinhalte des Senders zu binden. Außerdem werden Live-Übertragungen durch zusätzliche Vor- und Nachberichterstattungen so in die Länge gezogen, dass dies negative Auswirkungen auf nicht fußballinteressierte Zuschauer hat. Letztendlich werden die hohen Rechtepreise vom Zuschauer durch erhöhte Gebühren und Werbekonsum bezahlt.<sup>143</sup> Betrachtet man die Spiele der zweiten Liga, so wird pro Spieltag nur ein Spiel live übertragen, dies allerdings im Free-TV. Hier ist eine deutliche Konzentration auf die in der zweiten Liga erfolgreich spielenden Vereine bzw. auf zuschauerstarken Vereine zu erkennen.<sup>144</sup> Weitere qualitative Ineffizienzen sind in der nicht ausgeschöpften Möglichkeit neuer Angebotsformen zu sehen. Ebenso wie in den USA wäre auch in Deutschland eine Unterscheidung nach nationalen und regionalen Rechten möglich. Außerdem werden durch die ZV zur Zeit Übertragungen im Kino<sup>145</sup> verhindert, obwohl es durchaus Unternehmen gibt, die an diesen Rechten Interesse hätten.<sup>146</sup> Auch das Internet bietet noch nicht genutztes Potenzial. Beispielsweise könnte jeder Klub über sein eigenes Filmarchiv verfügen und die Spiele im Internet zur Verfügung stellen. Eine Finanzierung könnte über Werbeeinnahmen erfolgen.

### 5.3 Bedeutung für die Vereine

Nun werden die Veränderungen für die Vermarktungsebene der Vereine untersucht. Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Ineffizienzen und damit verbundenen nicht ausgeschöpften Erlöspotenziale führen von Seiten der erfolgreichen und attraktiven Vereine immer wieder zu Bestrebungen einer klubeigenen Vermarktung der TV-Rechte für Spiele der Bundesliga. Besonders die Vermarktung im PPV und die Auslandsvermarktung werden angestrebt. Als weiterer Grund wird die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich angegeben.

---

<sup>143</sup> Vgl. PARLASCA 1999, 93.

<sup>144</sup> In der ersten Liga werden am Samstagabend bevorzugt Spiele von Bayer Leverkusen, Borussia Dortmund und Bayern München übertragen. Innerhalb der zweiten Liga wurden zu Beginn dieser Saison fast ausschließlich Begegnungen mit Beteiligung von 1. FC Nürnberg, Arminia Bielefeld und Borussia Mönchengladbach gezeigt.

<sup>145</sup> 1% der Fernsehzuschauer, die Spiele der WM 1998 nicht in ihrer Wohnung gesehen haben, verfolgten die Spiele im Kino. (Vgl. ZUBAYR/GERHARD 1998, 598).

<sup>146</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.

Wie Kapitel 4 zeigt, übernehmen viele Profiklubs ihre Vermarktung nicht selbst, sondern überlassen dies spezialisierten Rechtevermittlern. Mit dem Urteil des Bundesgerichtshofes vom Dezember 1997, das eine Vermarktung der Heimspiele der deutschen Europapokalteilnehmer durch den DFB untersagt, hat sich die Vermarktung durch Rechteagenturen noch um das Angebot der Vermarktung der Fernsehrechte erweitert. Ebenso ist auch eine direkte Vermarktung an die TV-Anstalten möglich. Diese Aspekte werden nun ausführlicher diskutiert.

### 5.3.1 Transaktionstheoretische Analyse

Die Anzahl der Verträge bei dezentraler Vermarktung würde sich wesentlich erhöhen. Die 36 Lizenzvereine im Rahmen der Bundesliga können insgesamt 612 Spiele vermarkten.

Vergibt ein Klub die Rechte für die Fernsehübertragung für jedes Spiel einzeln, so ergeben sich bei 17 Heimspielen aufgrund der hohen Häufigkeit der Transaktionsbeziehung pro Saison um ein Vielfaches höhere Transaktionskosten, da immer wieder neue Verträge ausgehandelt werden müssen. Zur Minderung der Transaktionskosten könnten allerdings Rahmenverträge geschlossen werden. Für die Rechteagentur bzw. den Fernsehsender bedeutet dies einerseits ein geringes Risiko, da bei mangelnder Qualität der Mannschaft von dem Erwerb weiterer Rechte abgesehen werden kann. Andererseits muss für eine (überraschend) gute Leistung möglicherweise mehr als ohne Kenntnis der Saisonleistung gezahlt werden. Die strategische Bedeutung für die Übertragung der Spiele wäre für die Fernsehsender/Agenturen nur gering, da die Zuschauer nicht an ein bestimmtes Sendeformat gebunden werden könnten. Die Vereine gingen bei schlechter Leistung das Risiko ein, möglicherweise keinen Abnehmer für ihre Spiele zu finden.

Wahrscheinlicher ist im Falle einer dezentralen Vermarktung die Vergabe der Rechte en bloc (also alle Spiele einer Mannschaft). Der Vermarkter<sup>147</sup> ist eines größeren Qualitätsrisikos unterworfen als bei Komplettermarktung der gesamten Liga. Er besitzt aber die notwendige Planungssicherheit, um die Bundesliga weiterhin als strategisches Mittel nutzen zu können. Niemand kann vor der Saison voraussagen, ob eine bestimmte Mannschaft tatsächlich erfolgreich spielt und möglicherweise auch einen der begehrten Plätze erreicht, die zur Teilnahme an internationalen Wettbewerben berechtigen. Folglich wird eine Agentur bestrebt sein, die Rechte mehrerer Klubs zu erwerben, um ihr Risiko zu verringern. Die meisten Profiklubs haben inzwischen Vermarktungsverträge bezüglich Werbung und Sponsoring mit Vermarktungsagenturen abgeschlossen. Nur zwei Erstliga-

---

<sup>147</sup> In diesem Abschnitt kann Vermarkter auch durch Fernsehsender ersetzt werden, da hier keine Differenzierung erforderlich ist.

Vereine standen in der letzten Saison in keinem Vertragsverhältnis<sup>148</sup> mit einer Rechteagentur. Teilweise existieren wegen der dezentralen Vermarktung der UEFA-Cup Spiele Vertragsbeziehungen bezüglich Fernsehvermarktung. Die Tendenz zur Vermarktung eines Teams über Sportrechteagenturen hat sich mit zunehmender Professionalisierung des Sports entwickelt. Diese Geschäftsbeziehung stellt aus Sicht der Klubs ein Mittel der Finanzierung dar. Die Vermarkter zahlen Vorschüsse an die Klubs und geben ihnen damit finanzielle Unterstützung zur Investition in sportliche Ziele. Intention ist, den Vermarktungswert des Klubs zu steigern. Ebenso verfügen sie über das notwendige Know-how bezüglich der Fernsehrechte. Die Vorauszahlungen stellen hohe spezifische Investitionen in einen Klub dar, die nur in dieser Vertragsbeziehung amortisiert werden können.<sup>149</sup> Erreicht ein Klub trotz der Investitionen sein sportliches Ziel nicht, stellen die getätigten Investitionen für die Rechteagentur versunkene Kosten dar.

Beim Verkauf der Fernsehrechte an Rechtevermittler bzw. Fernsehsender entstehen für jeden Klub ex ante Kosten durch Anbahnung mit Vermittlungsagenturen und den Vergleich der Geschäftstätigkeiten der einzelnen Rechtehändler. Hier muss das Unternehmen gefunden werden, das die eigenen Interessen am besten vertreten kann. Möglicherweise sind die im vorhinein entstehenden Kosten vernachlässigbar gering, wenn schon Vertragsbeziehungen mit Rechteagenturen gepflegt werden.

Werden die Rechte an Rechtevermittler übertragen, entstehen hier ex post hohe Transaktionskosten durch notwendige Kontroll- und Sanktionsmechanismen. Von Seiten der Agenturen eröffnen sich opportunistische Handlungsspielräume durch die Möglichkeit, sich Betriebsgeheimnisse anzueignen sowie durch Interessenkonflikte bei Vertretung mehrerer Klubs.<sup>150</sup> Hier stellt sich dann die Frage nach der Integrität des Spiels. Möglicherweise wird die Rechteagentur aus dem Sieg einer Mannschaft x größeren Nutzen ziehen als aus einem Erfolg der Mannschaft y. Vorstellbar ist dies z. B. in einer Situation, in der Mannschaft x durch einen Sieg eine Position erlangen kann, die zur Teilnahme an einem internationalen Wettbewerb berechtigt (und damit einhergehenden höheren Erlöspotenzialen durch zusätzliche Fernseh- und Werbeeinnahmen, etc.), während ein Sieg der Mannschaft y keine weiteren sportlichen und damit wirtschaftlichen und Auswirkungen hätte.

---

<sup>148</sup> Die Vermarktung in Eigenregie haben nur Bayern München und der SC Freiburg übernommen.

<sup>149</sup> Vgl. KIPKER 2000, 7; Hertha BSC ist als Hauptstadtverein z. B. massiv von der UFA unterstützt worden und so in die 1. Liga aufgestiegen.

<sup>150</sup> Vgl. KIPKER 2000, 6.



Auf der anderen Seite können die Klubs durch öffentlichen Druck eine Nachbesserung der Verträge fordern.<sup>151</sup> Ebenso besteht erhebliches Risiko was die Leistung der Mannschaft betrifft. Deshalb werden die Vermittler bestrebt sein, Einfluss auf die Managementaktivitäten des Klubs zu nehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Management aufgrund einer verdünnten Verfügungsrechtestruktur nur geringe Anreize zur einer effizienten Bewirtschaftung hat.<sup>152</sup> Die Rechteagenturen werden also versuchen die Transaktionskosten durch Mandate in Kontroll- und Führungsgremien sowie durch langfristige Vertragsbeziehungen mit den Klubs zu senken.<sup>153</sup>

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt ist die optimale Ausgestaltung eines Terminplans. Schließlich werden die Agenturen es anstreben, eine parallele Austragung „ihrer“ Spiele zu vermeiden. Dies bedeutet unweigerlich, dass es mehr und weniger attraktive Anstoßzeiten geben wird.<sup>154</sup> Ebenfalls ist eine Entzerrung des Terminplanes sehr wahrscheinlich. Für die Vergabe der TV-Rechte direkt an Fernsehsender gelten im wesentlichen die oben genannten Aspekte. Nur die Anzahl der Vertragspartner erhöht sich. Allerdings wäre größeres Know-how bezüglich des Fernsehmarktes notwendig. Gerade für den Bereich der Auslandsvermarktung ist dies von besonderer Relevanz. Eine direkte Vermarktung hätte aber auch zur Folge, dass die Klubs nicht nur von einem Unternehmen abhängig wären, sondern ihrerseits das Risiko streuen würden.

### 5.3.2 Wettbewerbspolitische Analyse

Der hier betrachtete relevante Markt beinhaltet die Fernsehrechte von Spielen der Fußball-Bundesliga im Falle dezentraler Vermarktung. Zum einen wird der nationale Markt betrachtet, zum anderen werden aber auch die jeweiligen Heimmärkte der Klubs analysiert.

#### **Marktstruktur**

Im Rahmen der Lizenzligen können 36 Klubs ihre Fernsehrechte vermarkten. Den Profiklubs stehen mehrere Rechtevermittler sowie diverse TV-Anstalten gegenüber, die um die Vermarktung der TV-Rechte konkurrieren. Im Falle einer dezentralen Vermarktung würde nachfrageseitig sicherlich größere Konkurrenz um die Rechte stattfinden als bei

---

<sup>151</sup> Vgl. KIPKER 2000, 8.

<sup>152</sup> Vgl. KIPKER 2000, 7.

<sup>153</sup> Mit einer Ergänzung des Lizenzspielerstatuts (§ 7 Nr. 1 und 2 LSt) durch den DFB vom April 1999 wird es Unternehmen untersagt, in mehr als einem Verein in den Führungs- und Kontrollorganen tätig zu sein. Für weitere Ausführungen vgl. auch KIPKER 2000, 6.

<sup>154</sup> Für die Einführung des Pay-TV in England wurde gezeigt, dass für die Spiele im Rahmen der Premier League, die am Montag stattfanden der Stadionbesuch im Gegensatz zu Spielen am Wochenende deutlich gesunken ist. (Vgl. BAIMBRIDGE/CAMERON/DAWSON 1996).

dem bisherigen Komplettverkauf durch den DFB. Durch Aufspaltung der Rechte hätten auch kleinere Sender die Möglichkeit für sie interessante Rechte zu erwerben. Bei genauerer Betrachtung der Verflechtung zwischen den Klubs und Agenturen ist zur Zeit nur ein geringer vertikaler Integrationsgrad erkennbar. Dieser beschränkt sich auf die Einzel- oder Komplettvermarktung von Teams.<sup>155</sup>

Auf seinem Heimmarkt tritt generell jeder Klub als Angebotsmonopolist auf. Nur in Großstädten ist damit zu rechnen, dass sich mehrere Teams etablieren können (zur Zeit ist dies in der 1. Liga nur in München so).

Die Fußballspiele sind aus Sicht der Zuschauer heterogen. Die Substitutionselastizität ist gering. Eine mögliche Substitution eines im Fernsehen live übertragenen Spieles besteht einerseits in dem Konsum eines anderen Spieles im Fernsehen sowie in einem Stadionbesuch der entsprechenden Mannschaft. Die Substitution durch ein anderes Spiel ist für Fans recht unwahrscheinlich. Natürlich sind Stadionbesuch und Fernsehkonsum des Spieles Substitutionsprodukte, zumindest für einen Teil der Fans.<sup>156</sup> Welche Form des Zuschauens gewählt wird, hängt von dem Preisunterschied zwischen Fernseh- und Stadionkonsum, der Qualität der Fernsehübertragung sowie den Wetterbedingungen,<sup>157</sup> aber sicherlich auch von der derzeitigen Leistung der Mannschaft und der Attraktivität des Spieles ab. Trotzdem handelt es sich um zwei sehr verschiedene Produkte. Das Erlebnis ein Spiel im Stadion zu verfolgen, ist vorwiegend durch die Stimmung geprägt und das hautnahe Miterleben sowie die Unterstützung der eigenen Mannschaft.<sup>158</sup> Der Konsum eines Spieles live im Fernsehen zeichnet sich durch ein gemütliches Wohnzimmer und durch absolute Aufklärung aller strittigen Szenen aus. Bei ausverkauftem Stadion bildet der Konsum der Fernsehübertragung die einzige Alternative. Hier besteht keine Rivalität im Konsum.

Betrachtet man die Marktanteile innerhalb der Liga so ist damit zu rechnen, dass Bayern München und wohl auch Borussia Dortmund sowie noch einige wenige andere erfolgreich spielende und professionell geführte Klubs weit über ihren Heimmarkt hinaus Rechte verkaufen und somit die größten Marktanteile erreichen können. Der Markt für weniger erfolgreiche Klubs wird jeweils annähernd durch den lokalen Markt begrenzt.

---

<sup>155</sup> Der höchste Grad einer vertikalen Integration ist erreicht, wenn Rechtevermittler Beteiligungen an Gesellschaftsanteilen eines Klubs halten. Hierzu ist allerdings die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft notwendig und besteht somit nur für Klubs der Lizenzligen. In Deutschland ist eine maximale Beteiligung in Höhe von 49% möglich. (Vgl. KIPKER 2000, 6).

<sup>156</sup> Zu dem Aspekt der Substitution und den entsprechenden empirischen Studien siehe ausführlich PARLASCA 1993, 61-63 und 149-153.

<sup>157</sup> Vgl. COWIE/WILLIAMS 1997, 624-625 und auch KRUSE 1991, 56-58; bezüglich des Wettereinflusses wurde in der Premier League allerdings kein signifikanter Nachweis gefunden (vgl. BAIMBRIDGE/CAMERON/DAWSON 1996).

<sup>158</sup> Vgl. PARLASCA 1999, 98.

## Marktverhalten

Bislang werden klubseitig die Vermarktung der Eintrittskarten, das Merchandising sowie das Sponsoring übernommen. Diese Erlöse verbleiben bei dem veranstaltenden Klub. Insofern bestehen für das Marktverhalten bei einer dezentralen Vermarktung der Fernsehrechte keinerlei Nachweise.<sup>159</sup>

Mit zunehmender medienseitiger Veränderung und Professionalisierung der Klubs konnten deutlich höhere Einnahmen aus Sponsorenverträgen und Werbung sowie aus dem Verkauf von Eintrittskarten erzielt werden.<sup>160</sup> Da die Klubs hier in Verbindung mit dem Verkauf von TV-Rechten noch nicht genutzte Erlöspotenziale sehen, drohen die erfolgreichen Vereine ständig mit Austritt aus der Liga und Bildung einer Europaliga.

Eine dezentrale Vermarktung würde wahrscheinlich mit einer Verbesserung der Qualitätseigenschaften des Produktes Fernsehübertragung von Fußball-Bundesligaspielen einhergehen. Somit käme es in Abhängigkeit der Größe des zu bedienenden Marktes zu unterschiedlichen Angebotsvarianten. Denkbar sind regionale Live-Übertragungen für Mannschaften mit geringem Fanpotenzial sowie Anstoßzeiten zur sogenannten Prime Time bei populären Klubs. Ebenso sind das Angebot aller Live-Spiele eines Klubs möglich. Als qualitätssteigernd kann ebenfalls der Anreiz durch variable Zahlungen in Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg gesehen werden.<sup>161</sup> Welche Angebotsform gewählt wird, hängt vorwiegend davon ab, ob eine Ausstrahlung im Free-TV zuzüglich entsprechender Werbe- und Sponsoreneinnahmen wirtschaftlich attraktiver als PPV ist. Die Höhe des Rechtepreises wird determiniert durch die erwartete Qualität und strategische Bedeutung der Rechte. Von diesen Faktoren sind die Reichweite bzw. die erwartete Anzahl an Abonnenten abhängig.

Somit wird die Zahlungsbereitschaft für die Rechte der einzelnen Klubs sehr unterschiedlich sein. Die TV-Produzenten müssten aufgrund alternativer Angebote insgesamt nicht mehr bis zum äußersten ihrer Zahlungsfähigkeit bieten.<sup>162</sup> Wie schon gezeigt, ist das Angebot an Spielen unelastisch. Die Nachfrage nach Rechten der Top-Klubs wird

---

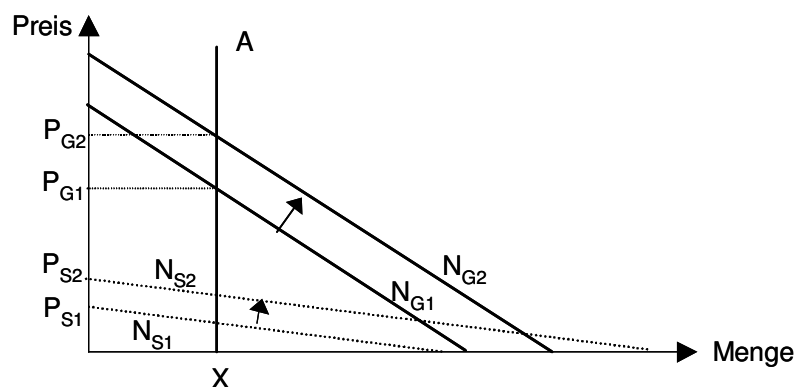
<sup>159</sup> Zwar werden inzwischen Spiele des Europapokals von den Klubs selbst vermarktet, doch sind die Erfahrungen diesbezüglich sicherlich nicht auf eine mögliche dezentrale Vermarktung der Ligaspiele anwendbar. Aufgrund des k.o.-Systems in internationalen Wettbewerben gehen sowohl die Vereine wie auch Rechteagenturen und Fernsehsender ein viel größeres Risiko ein. Empirische Nachweise gibt meines Wissens nur aus dem US-Sport. Die Einführung einer dezentralen Vermarktung hat hier zu vermehrten Live-Übertragungen und sinken TV-Rechtepreisen geführt. Ferner wurde die Ausgeglichenheit nicht negativ beeinflusst (vgl. PARLASCA 1999, 96 und BENNETT/FIZEL 1995).

<sup>160</sup> Die Ligaerlöse haben sich durch das Trikot-sponsoring von der Saison 1987/88 bis 1997/98 versechsfacht. Ebenso konnten die Erlöse aus dem Ticketverkauf von 1990/91 bis 1996/97 verdoppelt werden. (Vgl. FRANCK/MÜLLER 1997, 13).

<sup>161</sup> Hinsichtlich dieser Qualitätsmerkmale siehe PARLASCA 1999, 89.

<sup>162</sup> Vgl. PARLASCA 1999, 93.

wenig elastisch sein. Dies repräsentiert in Abbildung 5-2 die Nachfragekurve  $N_{G1}$ . Die Nachfrage für die Rechte der anderen Teams wird mit sinkender Qualität zunehmend elastischer. Die Nachfragekurve für einen schlechten Verein stellt  $N_{S1}$  dar. Bei guten Erfolgsaussichten wird die Nachfrage nach den Rechten eines attraktiven Vereins steigen und die Nachfragekurve verschiebt sich auf  $N_{G2}$ . Die Konkurrenz bei dem Verkauf dieser TV-Rechte wird viel größer sein, als bei weniger renommierten Vereinen. Damit werden die für z. B. Bayern München zu zahlenden Rechtepreise auch entsprechend höher ausfallen (Steigerung von  $P_{G1}$  auf  $P_{G2}$ ).<sup>163</sup> Die Fernsehrechte eines Top-Vereines zu besitzen, ist von hohem strategischen Wert und stellt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar. Die derzeitig garantierte Exklusivität der Berichterstattung wird bei angebotsseitiger Konkurrenz kaum erhalten bleiben. Damit wird die Reichweite von Werbespots abnehmen bzw. der Anreiz für Abonnement sinken. Die Folge wird eine abnehmende Zahlungsbereitschaft sein. Schafft es eine schlechtere Mannschaft die Qualität zu steigern, so wird die Nachfragesteigerung aber geringer ausfallen, als bei guten Teams. Somit werden auch nur geringe Preissteigerungen zu erwarten sein ( $\Delta P_G > \Delta P_S$ ).



**Abbildung 5-2: Qualitätselastizität der Nachfrage im Falle einer dezentralen Vermarktung**

Jeder Klub hätte die Möglichkeit seine Spiele national im PPV<sup>164</sup> zu vermarkten. So könnte ein Fan alle Spiele seiner Mannschaft buchen. Nachgefragt werden aber sicherlich nur die PPV-Rechte für attraktive Vereine, da sich die Kosten für den Betreiber nur bei hohem Zuschauerpotenzial amortisiert lassen. Dieses gilt analog für die Auslandsrechte.

<sup>163</sup> So entstand RTL am 1. Spieltag der Champions League 2000/01 bei jedem 30-Sekunden-Spot ein Verlust in Höhe von 35.209 Mark, weil bei einer Publikumsabstimmung das Votum für die Live-Übertragung des Spieles Hamburger SV gegen Juventus Turin und gegen eine Live-Übertragung des zeitgleich stattfindenden Spiels Bayern München gegen Helsingborg IF ausfiel. Erstmals hat RTL in dieser Saison nämlich einen Zuschlag bei den Werbepreisen für Spiele von Bayern München erhoben (vgl. Neue Westfälische vom 30.8.00).

<sup>164</sup> Dies wird er natürlich nur bei entsprechend hohen Zahlungsbereitschaft seiner Fans tun. Diese müssen als Voraussetzung immerhin auch das nötige technische Equipment, also Decoder, zum Empfang besitzen und darüber hinaus für jedes Spiel auch noch bezahlen.

Tendenziell würde die Anzahl an Live-Übertragungen im Bereich der 2. Liga zunehmen. Die Produktionskosten für eine Live-Übertragung sind nur geringfügig höher als für eine zusammenfassende Berichterstattung. Die Spiele der eher mittelmäßigen Teams werden sicherlich effizienter über das Free-TV vermarktet werden. Hieran gekoppelt sind nämlich auch nicht zu vernachlässigende Sponsorenerlöse und Werbeeinnahmen sowie die Werbung von Stadionzuschauern.<sup>165</sup> Diese Klubs könnten die Monopolstellung auf dem Heimmarkt nutzen, um in der jeweiligen Region Marktmacht<sup>166</sup> gegenüber Lokalsender aufzubauen und Monopolrenten abzuschöpfen.

Im Zuge zunehmender Professionalisierung des Sports haben die finanziellen Verflechtungen zwischen Medienunternehmen und Klubs, unabhängig von der Wahl einer zentralen oder dezentralen Rechtevergabe, immer stärker zugenommen. Eine vertikale Integration ist aber auch in die andere Richtung möglich.<sup>167</sup> Ebenso wie in England Manchester United, werden in absehbarer Zeit auch deutsche Klubs ihren eigenen TV-Kanal aufbauen.<sup>168</sup> Somit würden die Klubs die Zahlungsbereitschaft der Zuschauer direkt abschöpfen. Effizient genutzt werden kann ein eigenes Programm aber erst mit Einführung einer dezentralen Rechtevergabe, wie das Beispiel von Manchester United zeigt.<sup>169</sup> Dies würde dann zwangsläufig mit einer Verringerung der oben beschriebenen hohen Transaktionskosten einhergehen.

### Marktergebnis

Durch eine dezentrale Vermarktung würde aufgrund eines größeren Angebots an Rechten nachfrageseitig neuer Konkurrenzdruck entstehen. Wie gezeigt, würden die TV-Rechte für Spiele zu den durch Wettbewerb entstehenden Preisen verkauft. Ebenso wird sich das Angebot insgesamt besser den Konsumentenwünschen anpassen.<sup>170</sup> Durch die angebotsseitige Veränderung wäre eine Exklusivität wie sie bisher für die TV-Anstalten besteht nicht mehr gewährleistet. Die Zahlungsbereitschaft würde im Gegensatz zu exklusiver Übertragung sinken. Hier stellt sich dann die Frage PPV wirtschaftlich gesehen überhaupt möglich ist.<sup>171</sup> Die Akzeptanz für das Bezahlfernsehen ist wie gezeigt durch das große Free-TV Angebot gering.<sup>172</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. PARLASCA 1999, 97.

<sup>166</sup> Vgl. WEIMANN 1997, 588.

<sup>167</sup> Vgl. CAMERON 1997, 37.

<sup>168</sup> Im Rahmen des Börsengangs von Borussia Dortmund wurde ein solches Vorhaben angekündigt.

<sup>169</sup> Vgl. Abschnitt 4.4.

<sup>170</sup> Dieser Aspekt wird aus kartellrechtlicher Seite als Argument für eine dezentrale Vermarktung angeführt (vgl. z. B. WOLF 2000, 4-5).

<sup>171</sup> Vgl. DUVINAGE 2000, 5.

<sup>172</sup> Nähere Ausführungen zum Zuschauerverhalten siehe Abschnitt 5.5.

Die Anzahl an Live-Übertragungen im Rahmen der 2. Liga wird sicherlich zunehmen. Tendenziell werden vermehrt Live-Übertragungen im Free-TV übertragen werden. Dies werden wohl vermehrt Spiele von mittelmäßigen Teams sein. Starke Teams werden deutlich höhere Live-Rechte an das Bezahlfernsehen vergeben. Hier wird eine Parallelübertragung von Fußballereignissen im Free-TV und Pay-TV bzw. PPV nicht vermeidbar sein. Somit wird es dann dem Zuschauer überlassen, welches Spiel bzw. welche Übertragungsform er bevorzugt. Letztlich wird aber wohl das Spiel und nicht die Angebotsform im Fernsehen ausschlaggebend sein, da Spiele von verschiedenen Vereinen nur in geringem Maße Substitutionsprodukte darstellen.

Dadurch, dass insgesamt ein höheres Angebot an Rechten besteht, kann gesamtwirtschaftlich ein wahrscheinlich besseres Marktergebnis erzielt werden.<sup>173</sup>

Der Einfluss der Übertragungen auf den Stadionbesuch wird im allgemeinen als positiv für die entsprechende Liga eingeschätzt. Ein negativer Effekt wird allerdings für die nachgeordneten Ligen vermutet, dadurch dass Diskrepanzen zwischen den Top-Teams und deutlich schlechteren Amateurmanschaften durch das Fernsehen deutlich wird.<sup>174</sup>

Übertragungsrechte von konstant erfolgreich spielenden Vereinen wie Bayern München werden sehr begehrt sein. Diese Rechte sind strategischer Natur. Für Fernsehsender bietet sich bei geringem Qualitätsrisiko die Möglichkeit den Marktanteil zu erhöhen bzw. neue Abonnenten zu werben und sich gegenüber der Konkurrenz Vorteile zu verschaffen. Dies wird sich sicherlich auch in einer erhöhte Zahlungsbereitschaft widerspiegeln. Ohne explizite Ausgleichsregelung würde die finanzielle Schieflage innerhalb der Liga deutlich zunehmen. Die Rechteerlöse würden determiniert durch die sportliche Leistung und die Attraktivität eines bestimmten Teams. Ferner würde die jeweilige Marktgröße eine große Rolle spielen. Der Markt für schwächere Vereine wird weitestgehend durch den lokalen Heimmarkt begrenzt wird. Für erfolgreiche Teams hingegen würde die Aussicht bestehen, ihren Absatzmarkt beliebig weit auszudehnen. Diese Klubs könnten die Erlöse der zusätzlichen Nachfrage steigern, ohne oder mit nur geringen weiteren Kosten.<sup>175</sup> Sie könnten damit deutlich mehr Geld in Spieler investieren als kleine Vereine. Damit könnten sie mit großer Wahrscheinlichkeit die Qualifikation für internationale Wettbewerbe erreichen. Die attraktiven Klubs würden zusätzlich zu den deutlich höheren Fernseheinnahmen wohl auch noch deutlich höhere Erlöse im Bereich des Sponsoring und Merchandisings erzielen können, die beim Klub verbleiben. Hier ist

---

<sup>173</sup> Dieses Argument wird auch aus kartellrechtlicher Sicht gegen eine ZV angebracht. (Vgl. PARLASCA 1999).

<sup>174</sup> Vgl. hierzu Ergebnisse von aus Studien für den Bereich des US-amerikanischen Profisports. Siehe PARLASCA 1993, 63.

<sup>175</sup> Vgl. FRANCK/MÜLLER 1997, 14.

zu erwarten, dass der Schuldenstand<sup>176</sup> der Liga durch den erhöhten Investitionszwang der kleineren Klubs deutlich ansteigen wird. Verschärft werden könnte eine mögliche Ungleichheit durch die Ergänzung des Lizenzspielerstatuts um die Klausel, dass ein Medienunternehmen nur in einem Verein in Kontrollgremien Mandate haben darf. Hierdurch wird der Zwang verstärkt die sportliche Unsicherheit durch Investitionen in Spielstärke zu kompensieren.<sup>177</sup>

Eine weitere Tendenz, die sich schon seit längerem abzeichnet und mit der Veränderung des Medienmarktes einhergeht, ist eine vertikale Integration zwischen Medienunternehmen und Fußballklubs. Mit vermehrter Umwandlung der Vereine in Kapitalgesellschaften wird sich diese Tendenz unabhängig von der Vermarktungsform noch weiter verstärken.

### 5.3.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Bestrebungen der Klubs zu einer klubeigenen Vermarktung wären für beide Lizenzen mit deutlich höheren Transaktionskosten verbunden als bei zentraler Rechtevergabe. Durch die aber sowieso schon enge Zusammenarbeit zwischen Klubs und Vermarktungsagenturen würden bei Erweiterung der Rechte um die TV-Rechte nur geringfügig mehr Transaktionskosten entstehen. Im Gegenzug streben die Vermarktungsagenturen allerdings Mandate in Kontroll- bzw. Führungsorganen der Klubs an, damit sie die Verwendung ihrer Investitionen kontrollieren können. Dies verschafft den Vermittlern gewisse Marktmacht. Ligapolitischer Einfluss wird durch Untersagung von Mandaten bei verschiedenen Klubs weitgehend verhindert. Werden die Rechte direkt an die TV-Anstalten übertragen, so ist auch hier eine Einsparung der Transaktionskosten möglich. Es könnten z. B. vom DFB Musterverträge ausgearbeitet werden, die als Leitlinie dienen können.<sup>178</sup> Es gibt also Möglichkeiten die Transaktionskosten zu vermindern. Dies entkräftet meines Erachtens die Bedeutung der Transaktionskosten bei einer Entscheidung pro oder kontra ZV.

Die Integrität der Meisterschaft könnte leiden, wenn innerhalb einer Vermarktungsfirma oder innerhalb eines Senders Spielausgänge tatsächlich manipuliert würden. Letztlich würde dieses Unternehmen aber seine Reputation und möglicherweise auch seine Existenz aufs Spiel setzen, sodass ich eine direkte Spielmanipulation für unwahrscheinlich halte.

---

<sup>176</sup> Die Gesamtschulden der Liga belaufen sich derzeit auf rund 600 Mio. Mark.

<sup>177</sup> Vgl. ENDERLE 2000, 11.

<sup>178</sup> Vgl. KRUSE 2000, 12.

Sicherlich profitieren vorwiegend Top-Teams von einer Deregulierung. Die finanzielle und damit auch die sportliche Schere würde im Falle einer Dezentralvermarktung wahrscheinlich deutlich größer werden. Fraglich ist, ob gerade die schwächeren und weniger etablierten Vereine über ein so professionelles Management verfügen, dass sie in der Lage sind effiziente Verträge hinsichtlich der Fernsehvermarktung zu schließen. Eine große Differenz bei den Einnahmen innerhalb der Liga und einem damit verbundenen finanziellen Ungleichgewicht müsste durch einen entsprechenden Finanzausgleich geregelt werden. Sofern die gesamten Ligaeinnahmen zentral vom DFB verteilt würden, wäre die Gefahr von ruinösen Rüstungswettläufen bei einem entsprechenden Ausgleichsmodell aber wohl kaum höher als bei der ZV. Sicherlich ist es mit höheren Transaktionskosten verbunden, die Summe der Ligaeinnahmen festzustellen und es müssen auf jeden Fall entsprechende Sanktionsmechanismen bei Manipulationsversuchen vorhanden sein. Es muss z. B. damit gerechnet werden, dass die Klubs versuchen, die Bemessungsgrundlage der Einzahlungen zu manipulieren.<sup>179</sup> Bei zentraler Verteilung der Einnahmen könnten auch die Amateurligen durch einen bestimmten Prozentsatz aller Einnahmen unterstützt werden. Eine freiwillige Einnahmenverteilung ist meines Erachtens nicht durchführbar. Wahrscheinlich werden die kurzfristigen Auswirkungen für die Klubs von größerer Relevanz sein, als eine langfristig ausgeglichene Bundesliga. Die starken Klubs besitzen zunächst einmal keinen ökonomischen Anreiz zur Umverteilung.<sup>180</sup> Das Bundeskartellamt sieht die Umverteilung durch den DFB nicht an die Vermarktungspraxis gebunden und hält somit das Unerlässlichkeitskriterium, dass für eine Freistellung vom Kartellverbot notwendig ist, für nicht erfüllt.<sup>181</sup>

Die Aussagefähigkeit des Meistertitels ist durch die angestrebte größere Autonomie der Klubs nicht in Gefahr, denn die Markteintrittsbarrieren für eine neue Liga werden nicht beeinflusst. Die Vermittlung einer Markenidentität würde wahrscheinlich leiden. Doch auch die Sender profitieren von der Spannung, die durch die parallel ausgetragenen Spiele und der damit einhergehenden Rangermittlung verbunden ist. Jedes Unternehmen wird bestrebt sein, seine Spiele möglichst so zu legen, dass eine interne Konkurrenz weitgehend vermieden wird. Doch wird eine Entzerrung des Spieltages nur soweit stattfinden können, wie dies vom Zuschauer akzeptiert wird.

Aus allokativer Sicht wäre eine klubeigene Vermarktung sicherlich effizient, da sich das Angebot an Sportsendungen im Fernsehen mehr nach den Konsumentenpräferenzen

---

<sup>179</sup> Hierzu ausführlich SCHELLHAAB/ENDERLE 1998, 296-297; KRUSE hingegen argumentiert, dass durch Einsatz von Wirtschaftsprüfern diese Gefahr beseitigt werden kann (vgl. KRUSE 2000, 15).

<sup>180</sup> Der zwischenzeitlich eingerichtete freiwillige Solidaritätsfonds im Rahmen der UEFA-Cup Spiele wurde inzwischen wieder abgeschafft.

<sup>181</sup> Vgl. PARLASCA 1999, 107.



richten würde und der Preis durch Wettbewerb entstehen könnte. Eine Verschlechterung könnte eintreten, wenn mehrere zusammenfassende Berichterstattungen konkurrieren und parallel ausgestrahlt werden. Ferner ist im Gegensatz zur ZV mit steigender qualitativer Effizienz zu rechnen, da eine zusätzliche Produktdifferenzierung wahrscheinlich ist. Hinsichtlich der Gesamteinnahmen der Liga kann durch das höhere Angebot mit einer Steigerung gerechnet werden.

#### **5.4 Bedeutung für die Spieler**

Angebotsseitig steht nun noch die Analyse auf Spielerebene aus. Hier ist zu untersuchen, inwiefern die Spieler von den Veränderungen im Mediensektor betroffen sind bzw. davon partizipieren. Diese Ausführungen sind unter Beachtung der Folgen des Bosman-Urteils<sup>182</sup> zu betrachten.

##### **5.4.1 Transaktionskostentheoretische Analyse**

Die zunehmende Kommerzialisierung des Sports hat auch auf Spielerseite dazu geführt, dass Vertragsverhandlungen häufig über Spielerberater, oder wie Kapitel 4 zeigt, über Vermarktungsagenturen durchgeführt werden. Die Beobachtung von potentiell interessanten Spielern wird durch eine größer werdende Medienpräsenz erleichtert. Dadurch, dass zur Zeit schon sämtliche Erstliga-Spiele live übertragen werden und möglicherweise mit eventuell kommender klubeigener Vermarktung das Angebot noch größer werden könnte, haben Vereine und Spielerberater (sowohl nationale als auch internationale) die Möglichkeit sämtliche Bundesligaspieler über die ganze Saison zu verfolgen. Auch wenn ein Fernsehbild sicherlich nicht die selben Einblicke liefert wie eine Präsenz vor Ort, so vermindert es doch die ex ante anfallenden Transaktionskosten zwischen Spieler und Verein.<sup>183</sup> Neben sportlichen Leistungen sind durch Interviews z. B. auch weitere Aspekte, wie Persönlichkeit oder Vermarktungsfähigkeit zu erkennen. Auch wenn der zuletzt genannte Punkt sicherlich im Teamsport noch nicht ganz so wichtig ist wie bei Einzelsportarten, so fallen diesbezüglich für Vermittlungsagenturen nur geringe Transaktionskosten an. Ebenso wie bei der Beziehung Rechteagentur - Fußballklub werden die Vermarkter auch hier bestrebt sein, mehr als einen Akteur langfristig unter Vertrag zu nehmen, um so das eigene Risiko zu streuen. Die Investitionen, die ein Verein in einen Spieler tätigt, sind von recht hoher Spezifität, da hier in die Ausbildung und das Training investiert wird. Die Investitionen eines Agenten hingegen sind weit weniger

---

<sup>182</sup> Siehe Kapitel 3.

<sup>183</sup> Auf die einzelnen Risikofaktoren, die Spielertransfers beinhaltet, soll in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen werden. Ausführliche Studien finden sich z. B. bei CARMICHAEL/THOMAS 1993, 1469.

spezifisch. Aufgebaute Geschäftskontakte können auch bei der Vermarktung anderer Spieler genutzt werden.

Ex post bietet die enorme Fernsehpräsenz ebenfalls Potenzial zur Kontrolle der Leistung, da die Spieler über die ganze Saison unter Beobachtung stehen. Einerseits lässt sich der Marktwert schon durch einige wenige gute Spiele schnell steigern, denn die übertragenden Sender dünken nach Highlights und Abwechslung. Hiermit wächst dann auch das Medieninteresse für einen bestimmten Verein. Andererseits besteht umgekehrt auch die Gefahr, dass nicht professionelles Verhalten von den Medien entlarvt und entsprechend hochgespielt werden kann.<sup>184</sup> Negative Schlagzeilen bringen Unruhe in die Mannschaft und verhindern möglicherweise ein konzentriertes Arbeiten. Unzufriedene Spieler suchen möglicherweise nicht das Gespräch innerhalb des Klubs, sondern nutzen die Medien dazu, ihrem Ärger Luft zu machen. Es sind also entsprechende Sanktionsmechanismen notwendig.

Die Auswirkungen des veränderten Medienmarktes lassen sich nach Live- und zusammenfassenden Berichterstattungen unterscheiden. Bei Live-Berichterstattungen stehen die sportlichen Fähigkeiten eines Spielers im Vordergrund. Zusammenfassende Berichte versuchen dem Zuschauer gerade schlechte Spiele dadurch zu verkaufen, dass mehr Berichterstattungszeit durch Interviews und Rahmenthemen gefüllt wird. Einerseits werden schlechte sportliche Leistungen in den Hintergrund gestellt. Andererseits wird aber hier von den Spielern Professionalität im Umgang mit den Medien gefordert.

#### 5.4.2 Wettbewerbspolitische Analyse

Der relevante Markt für Profi-Fußballspieler, die für die Bundesliga interessant sind, kann uneingeschränkt weltweit gesehen werden. Es wird der Markt über mehrere Jahre betrachtet.

##### **Marktstruktur**

Für den Bereich der Bundesligen stehen nachfrageseitig 36 Bundesligisten einer Großzahl an Spielern gegenüber. Auf beiden Seiten ist die Konkurrenzsituation ausgeprägt. Die Bundesligisten firmieren häufig noch als Vereine, allerdings findet hier zunehmend eine Umstrukturierung in gewinnmaximierende Kapitalgesellschaften statt. Durch die in den letzten Jahren angestiegenen Rechtepreise und das Bosman-Urteil haben sich die Spielräume für die Gehaltsverhandlungen der Spieler enorm verbessert. Betrachtet man auch die Zwischenschaltung von Agenturen bzw. Spielerberatern, so existiert auch hier

---

<sup>184</sup> Z. B. plant Premiere World derzeit pro Match sechs zusätzliche Mikrofone in Strafraumnähe und auf Höhe der Mittellinie zu installieren.

eine ausgeprägte Konkurrenzsituation. Die Marktzutrittsschranken für neue Spieler sind als gering zu betrachten. Außerdem zeichnen sich Spieler durch Heterogenität aus. Die Substitutionsmöglichkeit von Spielern hängt sehr stark von den individuellen Fähigkeiten (spielerisches Talent aber auch Führungsqualitäten sowie Spielposition, etc.) ab.

### Marktverhalten

Das Angebot an Spielern ist kurzfristig gesehen unelastisch. Dies verdeutlicht in Abbildung 5-3 die Angebotsfunktion  $A_1$ . Da allerdings die Spieler dort spielen, wo sie den höchsten Nutzen erzielen können, wird das Angebot bei steigendem Einkommensniveau nicht mehr vollkommen unelastisch sein.

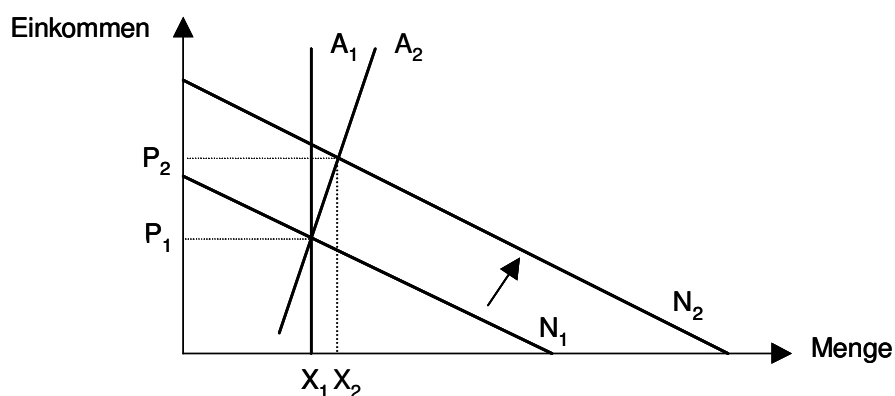


Abbildung 5-3: Unelastisches Angebot bei positionalen Gütern  
(Quelle: Kruse 2000, 3)

Somit verändert sich die Angebotsfunktion auf  $A_2$ . Sofern die Nachfrage nach Spielern steigt, ist das erzielbare Einkommen bei völlig unelastischem Angebot ( $P_1$ ) höher als bei größerer Elastizität ( $P_2$ ). Eine erhöhte Nachfrage kann endogen aus der Verpflichtung besserer Spieler und die dadurch entstehende Qualitätserhöhung resultieren. Dies wird durch Verschiebung der Nachfragekurve  $N_1$  nach  $N_2$  dargestellt.<sup>185</sup> Gerade in den letzten Jahren hat aber auch eine exogen bedingte Erhöhung der Nachfrage besonders nach Spitzenspielern stattgefunden. Dies ist vorwiegend mit der größer gewordenen Bedeutung sowie der Novellierung der Champions League zu begründen. Hiermit verbunden ist die Teilnahme einer größeren Zahl an Mannschaften sowie einer größeren Zahl an Spielen insgesamt. Diese deutliche Belastungserhöhung wird durch eine vermehrte Anzahl an (Top-)Spielern im Kader kompensiert (Stichwort: Rotationsprinzip).

Durch ungünstige Rechtsformen und bislang teilweise noch nicht professionalisiertes Management, sind die Spieler in der Lage sich die höheren Rechteerlöse anzueignen. Letztendlich werden die erzielten Rechteerlöse direkt in Spielstärke investiert. Die

<sup>185</sup> Vgl. KRUSE 2000, 4-5.

Vereinsführung wird nämlich an erster Stelle um ihre eigene Reputation bemüht sein. Deshalb wird sie versuchen die Qualität der Mannschaft zu verbessern und damit sportliche Erfolge zu erzielen. Gewinnstreben ist sekundär. Aus diesem Grund werden unabhängig von der jeweiligen finanziellen Situation besonders bekannte Starspieler begehrt sein. Der Markt für Topspieler ist begrenzt und somit befinden sich diese Spieler in einer sehr guten Verhandlungsposition. Sie können somit enorm hohe Gehälter fordern und bei einem Spitzenklub spielen, wo sie ihren größten Nutzen realisieren können. Dies schafft ihnen die Basis durch entsprechendes öffentliches Interesse die Vermarktung ihrer eigenen Person voranzutreiben. Durch die öffentliche Aufmerksamkeit können sie zusätzlich zu ihrem Gehalt noch hoch dotierte Werbeverträge abschließen. Die Klubs müssen zwar höhere Gehälter zahlen, nutzen die Popularität der Stars ihrerseits wieder dadurch, dass sie höhere Erlöse durch den Verkauf von Fanartikeln erzielen und mit höheren Zuschauerzahlen rechnen können. Ebenso können die Vereine enorm hohe Ablösesummen realisieren.

### **Marktergebnis**

Die Veränderung der Medien in Kombination mit den gestiegenen Rechtepreisen führen für die Spieler zu hohen Gehältern. Die Spieler werden natürlich den Verein bevorzugen, bei dem sie das größte sportliche und finanzielle Potenzial sehen. Somit wird es trotz Umverteilung der Einnahmen immer zu einer Konzentration der besten Spieler auf die erfolgreichsten Klubs kommen. Da das Angebot an Top-Spielern annähernd unelastisch ist, können gerade diese Spieler überproportional hohe Gehälter realisieren. Eine Untersuchung der Einkommensverteilung der Spielergehälter von Bundesligaspielern für die Saison 98/99 hat ergeben, dass 60% der Gehaltssumme auf 20% der Spieler verteilt wird.<sup>186</sup> Somit ist also eine deutliche Ungleichverteilung zu erkennen. Von der zunehmenden Medienpräsenz profitieren also besonders die Top-Spieler. Doch dadurch, dass fast sämtliche Einnahmen eines Klubs in die Mannschaft investiert werden, können auch Durchschnittsspieler ihre Gehälter deutlich steigern. Der Unterschied zwischen Top-Gehältern und Durchschnittsgehältern wird sich schon deshalb in Grenzen halten, damit der Teamfriede gewahrt bleibt<sup>187</sup> und die Verantwortung nicht nur bei einem Spieler sondern bei der gesamten Mannschaft liegt.<sup>188</sup> Bei sportlichem Misserfolg führt das

---

<sup>186</sup> Vgl. LEHMANN/WEIGAND 1999, 130.

<sup>187</sup> Vgl. LEHMANN/WEIGAND 1999, 125.

<sup>188</sup> Beispielsweise war dies vor einigen Jahren in Mönchengladbach mit dem hohen Gehalt des Starspielers Stefan Effenberg der Fall. Durch die sportliche Erfolglosigkeit fand eine immer weitere Fokussierung auf Stefan Effenberg statt. Schließlich wurde die ganze Misere nur noch auf die Person Stefan Effenberg und sein enorm hohes Einkommen reduziert.

Bewusstsein der hohen Einkommen zu enormer Unzufriedenheit bei den Fans und kann dem Image schaden.<sup>189</sup>

### 5.4.3 Bewertung der Ergebnisse

Die starke Fernsehpräsenz hat einerseits zu verminderten Kontrollkosten geführt, da die Leistung der Spieler jede Woche durch die Fernsehberichterstattung überprüfbar ist. Andererseits besteht im Falle von unprofessionellem Verhalten aber auch die erhöhte Gefahr, dass dadurch das Image des entsprechenden Klubs Schaden nimmt, sodass hier entsprechende Sanktionsmechanismen erforderlich sind. Gerade für die Top-Spieler erweist sich die Liberalisierung des Fernsehmarktes aber als Goldgrube. Diese Spieler können neben der Erzielung enorm hoher Gehälter, die Medienpräsenz zur Vermarktung ihrer eigenen Person gewinnbringend nutzen. Wie gezeigt, profitieren aber auch Durchschnittsspieler, da sämtliche Fernseherlöse in die Mannschaft zurückfließen. Mit zunehmender Vermarktung des Sports hat sich also der Aufgabenbereich des Spielers um den Bereich des Repräsentanten des Vereins erweitert.

Die enorm hohen Spielergehälter und die Gefahr zunehmender Verschuldung der Klubs führen immer wieder zu der Diskussion diese Gehälter in irgendeiner Form zu begrenzen. Beispielsweise wird die Einführung von Salary Caps auch im europäischen Ligasport diskutiert und gefordert.<sup>190</sup> Dies soll den schwächeren Klubs eine Verstärkung zu geringeren Gehältern ermöglichen. Allerdings bestehen große Anreize diese Vereinbarungen zu brechen, da Klubs in diesem Fall ihre Gewinnerwartungen erhöhen können.<sup>191</sup> Es fehlen bislang auch empirische Nachweise für die Effektivität dieser Maßnahme.<sup>192</sup> Als erste deutsche Liga hat die DEL mit Beginn der Saison 99/00 einen Salary Cap eingeführt. Im deutschen Fußball sträubt man sich dagegen. Einerseits wird auf die Sanktionierung nicht rentabler Investitionen in Spielstärke über den Markt gesetzt. Andererseits wird befürchtet, im internationalen Bereich nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein.

## 5.5 Konsequenzen für die Zuschauer

Nach Abschluss der angebotsseitigen Analyse erfolgt nun eine Betrachtung der Konsequenzen, die ein veränderter Fernsehmarkt für Zuschauer mit sich bringt.

---

<sup>189</sup> Ebenso taten die Fans von Borussia Dortmund letzte Saison ihren Unmut über die horrenden Spielergehälter kund, als das Team kurz vor dem Abstieg stand.

<sup>190</sup> Z. B. fordert SLOANE eine Einführung eines europaweit geltenden Salary Caps. (Vgl. SLOANE 1997, 5).

<sup>191</sup> Vgl. DIETL/Franck 1999, 9.

<sup>192</sup> Empirische Studien von FORT und QUIRK zweifeln die Effektivität dieser Maßnahme an. (Vgl. FORT/QUIRK 1995).

### 5.5.1 Transaktionskostentheoretische Analyse

Der Konsum des Fußballs im Pay-TV und PPV ist jeweils mit dem Abschluss eines Vertrages verbunden. Beim Pay-TV schließt ein Konsument mit einem Betreiber einen Standardvertrag für einen längeren Zeitraum ab. Die Häufigkeit der Transaktionskosten ist also gering. Beim PPV ist die Häufigkeit generell deutlich höher, da jedes Spiel einzeln gebucht werden kann. Jedoch ist es auch möglich die komplette Saison zu buchen, sodass die Transaktionshäufigkeit auch hier gering ist. Die Vertragsbeziehung ist unspezifischer Natur, zumindest wenn der entsprechende Decoder gemietet und nicht gekauft wird.

Ex ante fallen Transaktionskosten nur für die Wahl eines entsprechenden Programmangebotes an. Bei Abschluss eines Vertrages über ein Jahr ist die Qualitätsunsicherheit gering. Wenn sich ein Konsument zu Beginn einer Saison für ein Abonnement entschließt, weiß er genau wie viele Spiele er sehen kann. Wie schon gezeigt, werden Pay-TV Anbieter bestrebt sein, möglichst attraktive Begegnungen zu übertragen, nach Möglichkeit zur besten Sendezeit. Da beim PPV möglicherweise jedes Spiel oder jeder Spieltag einzeln gebucht wird, ist hier die Qualität abhängig von der Leistung einer bestimmten Mannschaft bzw. von den Qualität dieses einen Spieltages. Es besteht aber die Möglichkeit auch alle Ligaspiele einer Saison zu buchen. Hier ist die Qualitätsunsicherheit gering und die Transaktionskosten können minimiert werden.

Ex post besteht für die Abonnenten die größte Gefahr darin, dass nachträglich die Preise erhöht werden könnten, denn die Preise im Pay-TV bzw. PPV für die diesjährigen Spiele sind in Gegensatz zu denen in anderen europäischen Staaten gering.<sup>193</sup> Dies liegt an der mangelnden Akzeptanz des Pay-TV durch die Vielzahl an frei empfangbaren Kanälen und dem für den Sender strategisch äußerst wichtigen Produkt Fußball-Bundesliga. Auch wenn eine mögliche Preiserhöhung nicht für die Spiele der laufenden Saison wahrscheinlich ist, so werden die nächsten Spielzeiten (unter Voraussetzung, dass sich das Angebot bewährt hat) wahrscheinlich teurer werden. Allerdings besteht kein Zwang das Abonnement zu verlängern. Doch sobald sich ein Konsument mit einem Produkt angefreundet hat, wird möglicherweise ein Gewöhnungseffekt eintreten. Folglich wird er auch Preiserhöhungen in Kauf nehmen.

### 5.5.2 Wettbewerbstheoretische Analyse

Nun wird der Markt für Übertragungen der Fußball-Bundesliga im Fernsehen betrachtet. Dadurch, dass regionale Übertragungen der Spiele im Rahmen der Lizenzligen nur

---

<sup>193</sup> So sind die Spiele der Premier League ca. doppelt so teuer. (Vgl. Financial Times Deutschland vom 12.7.2000).

maximal als Zweitverwertungsrechte stattfinden, wird der Markt national abgegrenzt. Zeitlich wird sich auf den Zeitraum eines Tages, an dem Spiele der Liga stattfinden, beschränkt.

### **Marktstruktur**

Angebotsseitig stehen den Zuschauern inzwischen neben den Öffentlich-rechtlichen auch einige Privatsender (SAT 1, DSF) sowie Pay-TV und PPV (Premiere World) für die Übertragungen der Fußball-Bundesliga zu Verfügung. Nachfrageseitig gibt es einige Millionen Fußballinteressierte. Der Grad der Produkthomogenität ist relativ gering. Neben der Unterscheidung nach Free-TV und Bezahlfernsehen ist auch zwischen Live-Übertragungen zu unterscheiden sowie zwischen zeitlich versetzten Berichterstattungen in unterschiedlicher Länge. Ebenso besteht für den Nachfrager ein Unterschied darin, über welche Übertragungsform (terrestrisch, Kabel, Satellit) ein Programm empfangen werden kann. Die Markteintrittsbarrieren in den Fernsehmarkt sind durch den Wegfall des öffentlich-rechtlichen Duopols sowie durch Beseitigung des Problems der Frequenzknappheit gesunken. Zur Zeit ist es dem Zuschauer möglich, sämtliche Angebote in Anspruch zu nehmen, da die Exklusivität der Hauptsendungen gewährleistet ist.

### **Marktverhalten**

In den letzten Jahren hat eine zunehmende Produktdifferenzierung stattgefunden. Für die Zuschauer bedeutet diese Differenzierung, dass zwischen Qualität und Preis abgewogen werden muss.

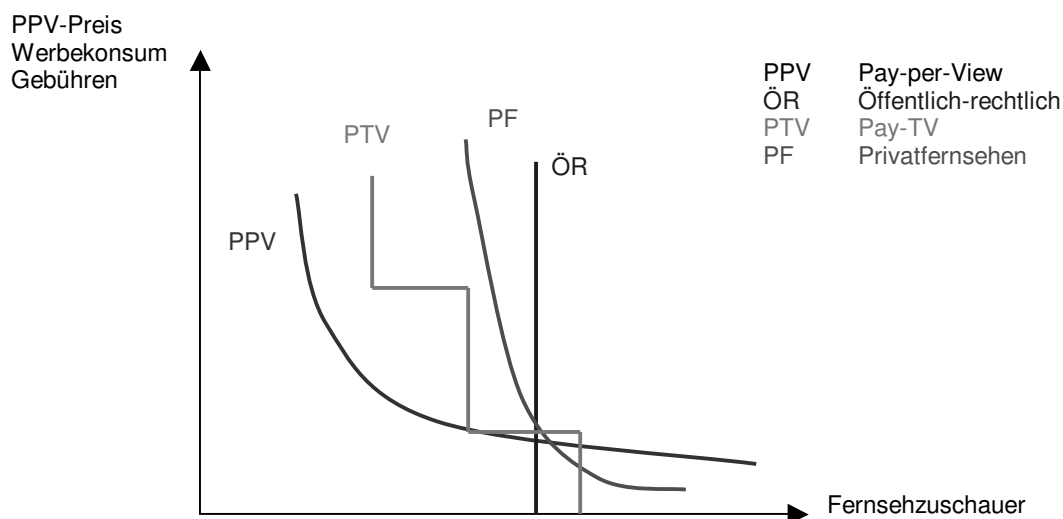
Die Nachfrage nach den unterschiedlichen Angebotsformen wird deutlich differieren (s. Abbildung 5-4).<sup>194</sup> Generell ist die Nachfrage nach Spielen im Free-TV im Gegensatz zu denen im Bezahlfernsehen weniger elastisch.

Die Nachfrage von Spielen bei den Öffentlich-rechtlichen ist sicherlich annähernd unelastisch. Es muss für ein Spiel nicht zusätzlich gezahlt werden und der Anteil der Werbung ist momentan noch vernachlässigbar gering. Die Nachfragekurve im Fall des Privatfernsehens ist abhängig vom Werbekonsum. Je mehr Werbung ein Zuschauer in Kauf nehmen muss, desto weniger Zeit bleibt ihm für andere Aktivitäten und desto geringer wird auch die Nachfrage sein.

---

<sup>194</sup> Eine ausführliche Darstellung dieser Überlegungen finden sich bei BECK/PRINZ 1999, 73-75.

In wieweit eine fußballinteressierte Person bereit ist, die vielen Werbeunterbrechungen in Kauf zu nehmen, hängt von der eigenen Nutzenfunktion ab. Diese wird bestimmt vom Interesse am Fußball im allgemeinen, dem Interesse an einem speziellen Verein sowie von seiner individuellen Zeitplanung und seinen finanziellen Möglichkeiten. Die Nachfrage nach PPV ist weitaus elastischer. Generell ist davon auszugehen, dass die Nachfrage sich bei dieser Angebotsform stark nach der Höhe des Preises richtet, ebenso wie auch beim Pay-TV. Allerdings wird ein „richtiger“ Fan wahrscheinlich trotz überhöhter Preise die Spiele seiner Mannschaft konsumieren. Die wesentlich geringere Nachfrageelastizität des Privatfernsehens im Gegensatz zum PPV ergibt sich aus der Annahme, dass ein Konsument eher bereit sein wird, ein Spiel in Form von „Zeit“ und damit von Werbekonsum zu bezahlen, als in Form entsprechender Preise. Beim Pay-TV ist ein Fixpreis zu entrichten. Sobald ein Nachfrager einen Vertrag mit einem Pay-TV Anbieter geschlossen hat, ist die Nachfrage für ein bestimmtes Intervall unabhängig von der Höhe der Gebühr.



**Abbildung 5-4: Nachfrage des Publikums nach Fernsehübertragungen**  
(Quelle: BECK/PRINZ 1999, 74)

Mit Liberalisierung des Fernsehmarktes hat sich eine deutliche Qualitätsverbesserung ergeben. Es werden inzwischen zumindest alle Spiele der 1. Liga live übertragen. Trotzdem ist die Qualität von Fernsehübertragungen im Fußball schon deshalb suboptimal, da sich das Angebot nicht nach den Präferenzen der Konsumenten richtet, sondern nach den Kalkulationen des DFB. Eine mögliche dezentrale Vermarktung könnte deutliche Änderungen mit sich bringen. Hier könnten neue Angebotsformen entstehen. Andererseits könnte die Qualität des Gesamtproduktes Meisterschaft leiden, wenn aus Lizenzgründen keine Sendung von allen Spielen berichtet, sondern hier Konkurrenz herrscht.



Ist die Zahlungsbereitschaft eines Zuschauers niedrig, so hat er momentan nur die Möglichkeit zusammenfassende Berichterstattungen zu sehen. Das Angebot wird in Form von Werbekonsum bezahlt. Hier hat sich in den letzten Jahren eine deutliche Angebotsverbesserung ergeben, obwohl inzwischen durch die Verbannung von Live-Spielen aus dem Free-TV eine Qualitätsverschlechterung stattgefunden hat. Außerdem hat das Ausmaß der Werbung in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Mit größerem Zeitabstand zum Spielende kann ohne Werbung eine Zusammenfassung einiger Spiele auch bei den Öffentlich-rechtlichen verfolgt werden. Beide Angebote können terrestrisch empfangen werden. Jedoch bekommt durch die ZV der Meisterschaft jeder die Gelegenheit diese auch als Produkt zu konsumieren, also den durch die Teamproduktion entstehenden Mehrwert abzuschöpfen. Für das Top-Spiel der Woche in der 2. Liga ist immerhin eine Kabel- oder Satellitenanschluss notwendig. Da aber ca. 90 % aller Haushalte sowieso über eine derartige Infrastruktur verfügen, bedeutet der Konsum der 2. Liga in der derzeitigen Form für die meisten Zuschauer keine zusätzlichen Kosten. Ferner gibt es jeden Tag in den Nachrichtensendungen der entsprechenden Sender Neuigkeiten bezüglich des Ligageschehens.

### **Marktergebnis**

Durch Verbesserung der Technik hat sich auch für den Zuschauer eine qualitative Steigerung ergeben. Es sind allerdings deutliche Qualitätsunterschiede in der Form der Berichterstattung zu erkennen. Eine Live-Berichterstattung bietet dem Zuschauer die beste Möglichkeit sich sein eigenes Bild des Spieles zu machen, zeichnet sich somit durch höchste Qualität aus. Eine zusammenfassende Berichterstattung wirkt qualitätsmindernd. Einerseits erfolgt diese zeitversetzt zum wirklichen Geschehen und andererseits wird die zusammenfassende Berichterstattung unter der Maximime der Quotenmaximierung gestaltet sein. Dies bedeutet, dass möglicherweise ein deutlich verzerrtes Bild des Geschehens wiedergegeben wird. Relativiert wird diese Qualitätsminderung dadurch, dass ein Zuschauer durch Zusammenfassungen der Spiele in der Lage ist sich in relativ kurzer Zeit ein Bild vom gesamten Spieltag und damit von der Meisterschaft zu machen. Außerdem kann der TV-Sender als Intermediär verstanden werden, der für den Zuschauer die besten und wichtigsten Szenen zur Verfügung stellt. Ein weiteres qualitätsminderndes Merkmal ist das Ausmaß an Werbung. Als Alternative zum werbefinanzierten Fernsehen bleibt der Kauf eines Pay-TV Abonnements und das Buchen des PPV. Beim Pay-TV Sender Premiere World entstehen derzeit pro Monat 39,90 DM für das Sport-Paket, was neben drei Live-Spielen der Bundesliga pro Woche auch noch alle Spiele der Champions League und zahlreiche Partien internationaler Wettbewerbe enthält. Beim PPV sind zusätzlich noch einmal für jedes gebuchte Spiel 12 DM und für

jeden gebuchten Spieltag 25 DM beziehungsweise als Komplettpaket mindestens 299 DM zu zahlen. Hinzukommen immer noch die Kosten für die Infrastruktur<sup>195</sup>, sodass insgesamt Kosten in Höhe von ca. 700 DM pro Saison beim reinen Pay-TV und zusätzlich noch einmal 300 DM beim PPV entstehen. Neben der Live-Übertragung sämtlicher Spiele, bietet das PPV den Zuschauern den Service einer Konferenzschaltung, wie bei der traditionellen Radioberichterstattung.

Mit den enorm gestiegenen Erlösen aus dem Verkauf der Fernsehrechte und anderen damit verbundenen Erlösen sowie der zunehmenden Professionalisierung des Sports werden immer komfortablere Stadien gebaut, sodass das Vergnügen im Stadion keineswegs durch eine Übertragung im Fernsehen substituiert werden kann. Die ausgeweitete Berichterstattung hat aber auch negative Auswirkungen, die dazu führen, dass Fernsehkonsum und Stadionbesuch zwangsläufig doch Substitute darstellen. So finden die Spiele der 2. Bundesliga freitags schon um 19 Uhr statt. Viele Menschen können es aus beruflichen Gründen gar nicht schaffen, pünktlich zu Spielbeginn im Stadion zu sein. So bleibt den Fans nur die Chance sich das Spiel am Fernsehen anzuschauen. Ebenso verhält es sich bei Spielen, die in der Woche ausgetragen werden. Hier wird sogar pro Tag ein Spiel um 18 Uhr angepfiffen. Dies hat auf jeden Fall erheblich negative Auswirkungen auf den Stadionbesuch zur Folge.<sup>196</sup>

### 5.5.3 Bewertung der Ergebnisse

Insgesamt hat in den letzten Jahren eine deutliche Angebotszunahme an Fußball im Fernsehen stattgefunden. Allerdings werden durch die Vermarktungspraxis des DFB dem Zuschauer weitere Angebotsvarianten vorenthalten. Ferner ist es gesamtwirtschaftlich gesehen als ineffizient zu beurteilen, dass sämtliche Live-Spiele der 1. Liga wegen der derzeitigen Vermarktungspraxis ausschließlich im Pay-TV zu empfangen sind. Ebenso sind qualitative Ineffizienzen dadurch zu verzeichnen, dass potentieller Stadionbesuch durch die teilweise frühen Anstoßzeiten, die auf Druck des Fernsehens durchgesetzt wurden, möglicherweise ausgeschlossen wird und somit der Zwang besteht das entsprechende Spiel im Fernsehen zu verfolgen. Ebenso sind kurzfristige Änderungen bezüglich der Wochentage von Spielen durchaus üblich, sodass dies auch dazu führen kann, dass ein Spiel nicht live verfolgt werden kann.

---

<sup>195</sup> Dies sind monatlich zur Zeit 14,90 DM für die Miete des Decoders oder wahlweise 449 DM bei Kauf des Decoders in Verbindung mit einem Abonnement. Außerdem fällt eine Kautions für den Decoder in Höhe von einmalig 150 DM an sowie für Neukunden eine Freischaltgebühr von 29,90 DM.

<sup>196</sup> Vgl. BAIMBRIDGE/CAMERON/DAWSON 1995.

## 6. Schlussbetrachtungen

### 6.1 Zusammenfassende Ergebnisse

Diese Arbeit hat gezeigt, dass die Veränderung des Fernsehmarktes enorme Konsequenzen auf den Sport im allgemeinen und insbesondere auf den Fußball-Sport genommen hat. Für die Vermarktung der Bundesliga haben sich durch diese Veränderung erhebliche Erlöspotenziale eröffnet, wie die Steigerung der Rechtepreise für die Fernsehverwertung in den letzten 15 Jahren gezeigt hat. Die Funktionäre des DFB konnten hierdurch ihre Macht festigen und sie noch ausbauen. Sie haben durch die hohe strategische Bedeutung der Bundesliga beim Wettbewerb um Marktanteile auf dem Fernsehmarkt die Möglichkeit erhalten, in hohem Maße Medienpolitik zu betreiben. Positive wie auch negative Auswirkungen sind die Folge. Durch die Zentralvermarktungspraxis der Liga konnte bislang immer eine abpiffnahe Berichterstattung im terrestrischen Fernsehen durchgesetzt werden. Dies ermöglicht es allen Zuschauern das komplette Bundesligageschehen zu verfolgen, ohne direkt dafür zahlen zu müssen. Ferner ist die Ausgeglichenheit der 1. Bundesliga sicherlich auf die bislang relativ gleichmäßige Verteilung der Einnahmen unter den Klubs zurückzuführen. Allerdings wäre bei Beibehaltung der Verteilungspraxis durch den DFB in Verbindung mit entsprechenden Sanktionsmechanismen die Bewahrung der Ausgeglichenheit wohl auch im Falle dezentraler Vermarktung möglich. Hier liegen sicherlich auch Herausforderungen für die Zukunft. Einerseits muss die Ausgeglichenheit der nationalen Liga gewahrt bleiben. Andererseits muss aber auch die Wettbewerbsfähigkeit der Ligateilnehmer im internationalen Vergleich gewährleistet sein. Durch die unterschiedlich gestaltete Fernsehvermarktung bestehen unter den europäischen Wettbewerben sehr unterschiedliche Voraussetzungen.

Ferner hat die Arbeit gezeigt, dass zwischen dem Fernsehen bzw. Vermittlungsagenturen und den Bundesligisten eine zunehmende Tendenz zu vertikaler Integration besteht. Die Klubs nutzen die Geschäftsbeziehung als Investitionsquelle, die Agenturen/Sender nutzen damit verbundene Mandate in der Geschäftsführung ihrerseits als Mittel medienpolitisch Einfluss zu nehmen. Durch die zunehmende Bedeutung der europäischen Wettbewerbe, die stark mit den noch nicht ausgeschöpften Erlöspotenzialen im Bereich der TV-Vermarktung verbunden sind, streben die erfolgreichen Vereine immer mehr nach Autonomie hinsichtlich der Fernsehvermarktung. Unterstützt werden sie dabei durch die kritische Beäugung der Zentralvermarktung durch die Kartellämter. Ob die Zentralvermarktung auf Dauer Bestand haben kann, bleibt abzuwarten. Eine Änderung der Vermarktungspraxis hätte wohl erhebliche Auswirkungen auf die Ligen und auch auf den Fernsehmarkt.

Die Spieler sind letztendlich diejenigen, die am stärksten von der zunehmenden Konkurrenz und veränderten Angebotsformen profitiert haben. Dadurch, dass viele Fußballklubs noch als Verein firmieren und daher sämtliche TV-Einnahmen der Klubs in Spielstärke investiert werden, können die Spieler enorm hohe Gehälter erzielen. Für Starspieler bietet das Medium Fernsehen zudem die Gelegenheit sich selbst zu vermarkten.

Für die Zuschauer hat die Fernsehberichterstattung in den letzten Jahren deutliche Veränderungen mit sich gebracht. Diese sind je nach individuellem Anspruch an eine Übertragung sicherlich unterschiedlich zu bewerten. Die Qualität hat sich durch die vielfältigeren Angebotsformen generell verbessert. Das Angebot an Berichterstattungen rund um die Bundesliga ist deutlich ausgeweitet worden. Allerdings muss der Zuschauer auch für entsprechende Qualität bezahlen. Ebenso wie in vielen anderen europäischen Ländern, wird auch in Deutschland versucht das Pay-TV und PPV durch exklusive Live-Übertragungen der höchsten Fußball-Liga zu etablieren. Ferner werden dem Zuschauer mögliche Angebotsformen vorenthalten. Außerdem werden Zuschauer durch Fernsehübertragungen teilweise vom Konsum eines Spieles im Stadion ausgeschlossen, da die Spieltermine in der Woche häufig sehr früh angesetzt sind.

## **6.2 Entwicklungstendenzen**

Trotz der deutlich professionalisierteren Vermarktung der Liga ergeben sich immer noch etliche neue Möglichkeiten der Vermarktung. Gerade das Internet wird in Zukunft sicherlich zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz des Pay-TV werden können. Vorstellbar sind sowohl Live-Übertragung von Spielen im Internet sowie das Anlegen eines Archivs, damit auch ältere Spiele eines Vereins weiterverwertet werden können. Ferner streben einige Bundesligisten in Zukunft die Vermarktung ihrer Spiele über eigene Kanäle an. Ein ähnliches Vorhaben hat die Liga im Rahmen der Umstrukturierung angekündigt. Auch das Kino bietet sicherlich Potenzial. Bislang hat sich dieses Angebot nur auf Spiele im Rahmen von Europa- und Weltmeisterschaften beschränkt, doch da es Unternehmer gibt, die an diesen Rechten auch für den Bereich der Fußball-Bundesliga interessiert sind, ist auch dies eine Perspektive für die Zukunft. Des Weiteren wäre, wie auch in anderen Ländern, eine Unterscheidung nach regionaler und nationaler Vermarktung möglich. Mit zunehmender Digitalisierung des Fernsehens ist es in Zukunft vielleicht auch möglich dem Zuschauer mehr als bislang die Regie für ein Spiel zu überlassen.

## **A. Anhang 1**

### **Neues Ausgleichsmodell für TV-Vermarktung**

(Quelle: Homepage des DFB: <http://www.dfb.de/news/index.html>, News vom 11.11.1999)

In der Tagung der Lizenzvereine am 20. Mai 1999 in Frankfurt am Main wurde der DFB-Ligaausschuss von den 36 Lizenzvereinen beauftragt, ein verändertes wirtschaftliches Ausgleichsmodell für die Einnahmen des Lizenzfußballs aus der Fernsehvermarktung zu entwickeln. Von dem Ergebnis sollte auch die Frage abhängig gemacht werden, ob die Fernsehverwertungsrechte komplett oder teilweise dezentral, also von den Vereinen selbst, oder weiterhin zentral durch den DFB vermarktet werden.

Beim Erarbeiten des Ausgleichsmodells sollten folgenden Grundsätze beachtet werden:

Die Möglichkeit zum wirtschaftlichen Ausgleich im Sinne der Solidarität besteht nur bei den aus der Vermarktung der Fernsehverwertungsrechte erzielten Einnahmen. Alle anderen Einnahmen, z.B. Zuschauer, Werbung, Merchandising, lassen dies aus objektiven Gründen nicht zu.

Die aktuellen Einnahmen der 2. Bundesliga aus der Vermarktung der Fernsehverwertungsrechte sollen garantiert sein. Darüber hinaus soll die 2. Bundesliga an Zuwächsen der Bundesliga partizipieren. Die 2. Bundesliga soll am wirtschaftlichen Ausgleich aus den europäischen Klubwettbewerben nicht mehr beteiligt sein.

Der wirtschaftliche Ausgleich innerhalb der Bundesliga soll das Leistungsprinzip stärker als in der Vergangenheit berücksichtigen. Ob ein wirtschaftlicher Ausgleich aus den europäischen Klubwettbewerben erfolgt und in welcher Höhe die Vereine der Bundesliga daran beteiligt sein sollen, bleibt offen.

Das Modell des DFB-Ligaausschusses, das nach Gesprächen mit den Vereinen der Bundesliga und der 2. Bundesliga entwickelt wurde, wurde den Lizenzvereinen bei der Tagung in Neu-Isenburg vorgestellt.

#### **Folgende Ergebnisse wurden festgehalten:**

Der Vorschlag des DFB-Ligaausschusses für ein Ausgleichsmodell über die Verteilung der Einnahmen aus der Vermarktung der Fernsehverwertungsrechte wurde angenommen.

Die Fernsehverwertungsrechte von den Spielen der Bundesliga und 2. Bundesliga werden weiterhin zentral durch den DFB vermarktet. Noch keine Entscheidung wurde in

der Frage getroffen, ob die Auslandsverwertungsrechte weiterhin zentral oder künftig dezentral vermarktet werden sollen.

Ein wirtschaftlicher Ausgleich aus den Einnahmen, die aus der Vermarktung der Fernsehverwertungsrechte in den europäischen Klubwettbewerben erzielt wurden, erfolgt zukünftig nicht mehr. Die UEFA-Abgabe aus der Champions League, derzeit etwa 7,5 Millionen Mark pro Saison, erhalten die Vereine der Bundesliga, die nicht an den europäischen Klubwettbewerben beteiligt sind. Über den Verteilungsmodus wurde noch keine Entscheidung getroffen.

Das von den 36 Lizenzvereinen beschlossene Ausgleichsmodell, das in den unten aufgeführten fünf Punkten mit seinen wesentlichen Inhalten erläutert wird, kommt somit ab der Saison 2000/01 zunächst für die Laufzeit des/der neuen Fernsehvertrages/-verträge zur Anwendung. Bedeutsam ist, dass die Lizenzvereine ihre Entscheidung unabhängig vom wirtschaftlichen Ergebnis der Vermarktung der Fernsehverwertungsrechte ab der Saison 2000/01 getroffen haben. Der DFB-Ligaausschuss wird seine Verhandlungskommission umgehend für die Verhandlungen mit den Fernsehsendern und Rechteinverwertungs-Agenturen benennen.

Mit dem beschlossenen Ausgleichsmodell wurde ein Konsens unter den wirtschaftlich sehr unterschiedlich strukturierten Vereinen erzielt. Nachdem das Ausgleichsmodell ein geschlossenes System innerhalb des Lizenzfußballs, das heißt aller 36 Lizenzvereine, darstellt, konnte zudem erreicht werden, dass der wirtschaftliche Übergang für die Aufsteiger in die Bundesliga und die Absteiger in die 2. Bundesliga deutlich flacher wird.

Nachdem beschlossenen Ausgleichsmodell wird es unabhängig von den erzielten Einnahmen ein festes Spreizungsverhältnis in der Bundesliga und in der 2. Bundesliga geben. Basierend auf dem aktuellen sportlichen Stand der Saison 99/00, würden die Eckwerte in der Bundesliga etwa 1:2 und in der 2. Bundesliga etwa 1:1,77 betragen.

### **Die wesentlichen Inhalte des Ausgleichsmodells:**

#### **Grundverteilung zwischen Bundesliga und 2. Bundesliga**

In Abhängigkeit von der Höhe der Einnahmen aus der Vermarktung der Fernsehverwertungsrechte in einer Spielzeit für den Bereich Free- und/oder Pay-TV ist ein prozentuales Verhältnis zwischen Bundesliga und 2. Bundesliga festgelegt. Dieses beläuft sich zunächst 74 Prozent zugunsten der Bundesliga und 26 Prozent zugunsten der 2. Bundesliga. Mit steigenden Einnahmen erhöht sich der Anteil der Bundesliga auf maximal 80

Prozent. Der Anteil der 2. Bundesliga an den Einnahmen beträgt somit mindestens 20 Prozent.

### **Das Ausgleichsmodell innerhalb der Liga**

50 Prozent der Einnahmen aus dem Bereich Free- und Pay-TV werden an alle 18 Vereine der Bundesliga zu gleichen Anteilen als Fixbeträge verteilt. Die verbleibenden 50 Prozent der Einnahmen (variabler Betrag) werden nach sportlichen Erfolgen verteilt. 75 Prozent des variablen Betrages werden nach den sportlichen Erfolgen der vergangenen drei Spielzeiten an die Vereine der Bundesliga verteilt. Dabei wird das sogenannte 36-Punkte-System für die Bewertung des sportlichen Erfolges anhand der Abschlusstabelle in der jeweiligen Saison herangezogen. Der Deutsche Meister einer Saison erhält 36 Wertungspunkte. Für jeden nachfolgenden Platz wird ein Wertungspunkt abgezogen, so dass der Vizemeister 35 und der Tabellenletzte 19 Wertungspunkte erhält. Die Wertungspunkte der abgelaufenen Saison werden mit dem Faktor 3, die der vorletzten Saison mit dem Faktor 2 und die der dritten Saison mit dem Faktor 1 multipliziert. Die Addition der drei Einzelwertungen pro Verein ergibt dessen Gesamtzahl und somit dessen wirtschaftlichen Anteil. 25 Prozent des variablen Betrages werden anhand des aktuellen Tabellenstandes pro Spieltag verteilt. Dies bedeutet, dass der Tabellenerste eines Spieltages 18 Anteile des Betrages pro Spieltag und der Tabellenletzte eines Spieltages einen Anteil erhält.

### **Das Ausgleichsmodell innerhalb der 2. Bundesliga**

75 Prozent der Einnahmen aus dem Bereich Free- und Pay-TV werden an alle 18 Vereine der 2. Bundesliga zu gleichen Anteilen als Fixbeträge verteilt. Die verbleibenden 25 Prozent der Einnahmen (variabler Betrag) werden nach sportlichen Erfolgen verteilt.

### **Die Beteiligung der Vereine bei Live-Übertragungen im Pay-per-View**

Für den Fall, dass zukünftig auch Spiele der Bundesliga oder 2. Bundesliga im Pay-per-View live übertragen werden, gilt das Verursacherprinzip. Von der spielbezogenen Einnahme sollen der Heimverein (Verursacher) 64 Prozent der Einnahmen, der Gastverein 32 Prozent und der DFB 4 Prozent erhalten.

Verursacher kann auch der Gastverein sein. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Nutzer alle Auswärtsspiele eines Vereins "bucht". In diesem Fall sollen der Gastverein 64 Prozent, der Heimverein (Nichtverursacher) 32 Prozent und der DFB 4 Prozent erhalten.

**Quotierung der Live-Übertragung im Pay-TV**

Es ist davon auszugehen, dass Live-Übertragungen im Pay-TV auch bei der Umsetzung von Pay-per-View weiterhin angeboten werden. Um eine Ausgewogenheit in der Angebotsstruktur zu gewährleisten, soll eine Quotierung für das Pay-TV, die eine Mindest- und Maximalbeteiligung definiert, gefunden werden.



**B. Anhang 2**

Saison	Lizenz in Mio. DM	Lizenznehmer
1980/81	6,30	ARD/ZDF
1981/82	6,74	ARD/ZDF
1982/83	7,23	ARD/ZDF
1983/84	8	ARD/ZDF
1984/85	10	ARD/ZDF
1985/86	12	ARD/ZDF
1986/87	16	ARD/ZDF
1987/88	18	ARD/ZDF
1988/89	40	UFA (RTL / ARD + ZDF)
1989/90	45	UFA (RTL / ARD + ZDF)
1990/91	50	UFA (RTL / ARD + ZDF)
1991/92	55	UFA (RTL / ARD + ZDF)
1992/93	110	ISPR (SAT 1)
1993/94	115	ISPR (SAT 1)
1994/95	120	ISPR (SAT 1)
1995/96	125	ISPR (SAT 1)
1996/97	133,75	ISPR (SAT 1)
1997/98	180 (Free-TV)+ 150 (Pay-TV)	ISPR (SAT 1), UFA (Premiere)
1998/99	180 (Free-TV)+ 150 (Pay-TV)	ISPR (SAT 1), UFA (Premiere)
1999/2000	180 (Free-TV)+ 150 (Pay-TV)	ISPR (SAT 1), UFA (Premiere)
2000/01-03/04	Ø 750 pro Jahr(Free-TV + Pay-TV) <sup>197</sup>	ISPR (SAT 1, Premiere World)

**Die Rechtepreise für die Fußball-Bundesliga von 1985/86 bis 2003/04**  
**Quelle: Spiegel Online : <http://www.spiegel.de/sport>, Nachricht vom 1.5.2000.**

Saison	Lizenz in Mio. £	
1991/92 - 1995/96	insg. 218 (Pay-TV + Free-TV)	BSkyB / BBC und ITV
1996/97 - 2000/01	insg. 670 (Pay-TV + Free-TV)	BSyB / BBC und ITV
2001/02 - 2004/05	insg. 1500 (Pay-TV + Free-TV)	BSyB / BBC und ITV

**Die Rechtepreise für die englische Premier League von 1991/92 bis 2004/05**

<sup>197</sup> Hinzu kommen noch einem aus dem PPV.

## Literaturverzeichnis

- AKERLOF, G.A. (1976): The Economics of Caste and the Rat Race and other woeful Tales, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 90, 1976, S. 599-617.
- AMSINCK, M. (1997): Der Sportrechtemarkt in Deutschland, in: Media Perspektiven 2/97, S. 62-72.
- BAIMBRIDGE, M./CAMERON, S./DAWSON, P. (1996): Satellite Television and the Demand for Football: A whole new Ball Game?, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 43, No. 3, 1996.
- BAIN, J. S./QUALLS, P. D. (1987): Industrial Organization: A Treatise, Vol. 6 (Part A), Greenwich u.a. 1987.
- BARTLING, H. (1980): Leitbilder der Wettbewerbspolitik, München 1980.
- BARZEL, Y. (1982): Measurement Costs and the Organization of Markets, in Journal of Law and Economics, Vol. 25, 1982, S. 27-48.
- BAUMOL, W. J./PANZAR, J. C./WILLIG, R. D. (1982): Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, New York u.a. 1982.
- BECK, H./PRINZ, A. (1999): Die Zukunft des Fernsehens. Welche Rolle spielen Pay-TV und Pay-per-View in Deutschland? in: Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Band 50, Heft 1, 1999, S. 224-231.
- BENNETT, R. W./FIZEL, J. L. (1995): Telecast Deregulation and Competitive Balance: Regarding NCAA Division I Football, in: American Journal of Economics and Sociology, Vol. 54, No. 2, 1995.
- BERG, H. (1995): Wettbewerbspolitik, in: Bender, D. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. 2, 6. Auflage, München (Vahlen) 1995, S.239-300.
- BÜCH, M.-P. (1998): Das „Bosman-Urteil“ - Transferentschädigungen, Ablösesummen, Eigentumsrechte, Freizügigkeit, in: Sportwissenschaft, 28, Nr. 3-4, 1998, S. 283-295.
- CAMERON, S. (1997): Regulation of the broadcasting of sporting events, in: Journal of the Institute of Economic Affairs, Vol. 17, Nr. 3, 1997, S. 37-41.
- CANES, M. E. (1974): The Social Benefit of Restrictions on Team Quality, in: Government and the Sports Business, Noll. G. R. (Hrsg.), Washington D.C., 1974, S. 81-113.

- CARMICHAEL, F./THOMAS, D. (1993): Bargaining in the Transfer Market: Theory and Evidence, in: Applied Economics, Vol. 25, 1993, S. 1467-1476.
- CLARK J. M. (1940): Toward a Concept of Workable Competition, in: American Economic Review, Vol. 30, 1940.
- COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica N. S., Vol. 4, 1937, S. 386-405.
- COWIE, C./WILLIAMS, M. (1997): The Economics of Sports Rights, in: Telecommunications Policy, Vol. 21, No.7, 1997, S. 619-634.
- COX, H. (1981): Kartelle, Strukturanalyse: Wettbewerbswirkungen und politische Behandlung, in: Handbuch des Wettbewerbs, Cox, H./Jens, U./Markert, K. (Hrsg.), München 1981, S. 225-269..
- DFB-STATUTEN (2000): DFB-Internetseite:  
<http://www.dfb.de/dfb-info/interna/index.html>, Stand 01.09.2000.
- DIETL, H./FRANCK, E. (1999a): Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften - eine modelltheoretische Untersuchung: Web-Site <http://econweb.uni-paderborn.de/WWW/BWL/bwl05/wwworga.nsf>.
- DIETL, H./FRANCK, E. (1999b): Free-TV, Abo-TV, Pay per View-TV - Organisationsformen des privaten Fernsehangebots als Arrangement zur Vermarktung von Unterhaltung, Freiburger Arbeitspapiere, 1999/22.
- DUVINAGE, P. (2000): Der Sport im Fernsehen. Die Sicht der Rechteagenturen. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 130, Köln 2000.
- EL HODIRI, M./QUIRK J. (1971): An Economic Model of a Professional Sports League, in: Journal of Political Economy, Vol. 79, 1971, S. 1302-1319.
- ENDERLE, G. (2000): Die Vermarktung der Senderechte professioneller Sportligen. Strategische und wettbewerbspolitische Implikationen aus Sicht der Fernsehsender. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie and der Universität zu Köln, Heft 136, 2000.
- FORT, R./QUIRK, J. (1995): Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues, in: Journal of Economic Literature, 13, Vol. 1995, S. 1265-1299.
- FRANCK, E. (1995): Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie, Wiesbaden 1995.

- FRANCK, E. (1998): Zur Organisation von Sportligen - Übersehene ökonomische Argumente jenseits von Marktmacht und Kollusion, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 60. Jahrgang, 1999, Heft 4, S. 531-547.
- FRANCK, E. UND MÜLLER, J. C. (1997): Verfügungsökonomische Überlegungen zur Umwandlung der Fußball-Bundesligavereine in Kapitalgesellschaften, in: Freiburger Arbeitspapiere, 97/21.
- FRANCK, E./JUNGWIRTH, C. (1999): Zwischen Franchisesystem und Genossenschaft: die Organisationsform „Liga“ im Profisport, in: Die Unternehmung, Heft 2, 1999, Jg. 53, S. 121-132.
- FRICK, B., LEHMANN, E. UND WEIGAND, J. (1999): Kooperationserfordernisse und Wettbewerbsintensität im professionellen Team-Sport: Sind exogene Regelungen überflüssig oder unverzichtbar? in: Kooperation im Wettbewerb, 1999, S.496-517.
- GfK METHODENBERICHT (1999): Mediendaten Südwest, in: Web-Site Mediendaten Südwest: <http://www.mediendaten.de>, Stand Oktober 1999.
- JENNETT, N. (1984): Attendances, Uncertainty of Outcome and Policy in Scottish League Football, in: Journal of Political Economy, Vol. 31, 1984, S. 176-198.
- KANTZENBACH, E./KALLFASS, H. H. (1981): Das Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs, in: Handbuch des Wettbewerbs, Cox, H./Jens, U./Markert, K. (Hrsg.), München 1981, S. 103-128.
- KANTZENBACH, E./KRUSE, J. (1989): Kollektive Marktbeherrschung, Göttingen 1989.
- KAYSEN, C./TURNER, D. F. (1971): Antitrust Policy, An Economic and Legal Analysis, Cambridge 1971.
- KENNY, R. W./KLEIN B. (1983): The Economics of Block Booking, in: Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, 1983, S. 497-540.
- KIPKER, I. (2000): Die Beziehung von Sport- und Medienkonzernen - Eine ökonomische Analyse der deutschen Fußball-Bundesliga, erscheint in: Büch. M. P. (Hrsg.) Sportökonomie 1, 10/2000.
- KOOPMANS, T. (1957): Three Essays on the State of Economic Science, New York (McGraw-Hill), 1957.
- KRUSE, J. (1991): Wirtschaftliche Wirkungen einer unentgeltlichen Sport-Kurzberichterstattung im Fernsehen, Baden-Baden, 1991.

- KRUSE, J. (2000): Sportveranstaltungen als Fernsehware, in: Web-Site des Lehrstuhls von Jörn Kruse an der Universität der Bundeswehr Hamburg: [www.unibw-hamburg.de/wweb/vwl/kruse](http://www.unibw-hamburg.de/wweb/vwl/kruse).
- LEHMANN, E./WEIGAND, J. (1999): Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern - Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2/99, S.124-135.
- MACHLUP, F. (1966): Wettbewerb im Verkauf – Modellanalyse des Anbieterverhaltens, Göttingen 1966.
- NEALE, W.C. (1964): The Peculiar Economics of Professional Sports, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, 1964, S. 1-14.
- NOLL, R. (1974): Attendance and Price Setting, in: Noll, R. (Ed.): Government and the Sports Business, Washington D. C., S. 115-157.
- O. V. (1999). Übernahme von Manchester United verhindert, in: FAZ vom 10.4.1999, S. 39.
- PARALASCA, S. (1999): Wirkung von Sportkartellen: Das Beispiel der Vermarktung von TV-Rechten, in: Trosien, G./Dinkel, M. (Hrsg.): Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit? Aachen 1999, S. 83-118.
- PARLASCA, S. (1993): Kartelle im Profisport, Ludwigsburg-Berlin 1993.
- PEEL, D./THOMAS, D. (1988): Outcome Uncertainty and the Demand for Football: An Analysis of Match Attendance in the English Football League, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 35, 1988, S. 242-249.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1999): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1999.
- QUIRK, J./EL HODIRI, M.(1974): The Economic Theory of a Professional Sports League, in: Government and the Sports Business, Noll. G. R. (Hrsg.), Washington D.C. 1974, S. 33-80.
- RENG, R. (2000): TV-United, in: Süddeutsche Zeitung vom 03.05.2000, S.23.
- ROTTENBERG, S. (1956): The Baseball Player's Labor Market, in: Journal of Political Economy, Vol. 64, 1956, S. 242-258.

- SCHELLHAAß, H. M./ENDERLE G. (1998): Die zentrale Vermarktung von Europapokalspielen aus ökonomischer Sicht, in: Wirtschaftsdienst, 1998/V, S. 294-300.
- SCHELLHAAß, H. M./ENDERLE, G. (1999): Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1999.
- SCHERER, F. M. (1971): Industrial Market Structure and Economic Performance, 3. Auflage, Chicago 1971.
- SCHMIDT, I. (1999): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 6. Auflage, Stuttgart 1999.
- SCHULZ, W./SEUFERT, W./HOLZNAGEL B. (1999): Digitales Fernsehen, Regulierungskonzepte und -perspektiven, Opladen 1999.
- SIMON, H.A. (1961): Administrative behavior, 2nd ed., New York (Macmillan), 1961.
- SLOANE, P. (1997): The economics of sports: an overview, in: Journal of the Institute of Economic Affairs, Vol. 17, Nr. 3, Sept. 1997, S. 2-6.
- SLOANE, P.J. (1971): The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser, in: Scottish Journal of Political Economy, 18(2), 1971, S. 121-146.
- SZYMANSKI, S. (1997): The Market for Soccer Players in England after Bosman: Winners and Losers, Paper presented at CIES conference, Neuchatel, 17./18.10.1997
- VON WEIZSÄCKER, C. C. (1980): Barriers to Entry, A Theoretical Treatment, Berlin u.a. 1980.
- VON WEIZSÄCKER, C. C. (1998): Keine Medienmacht für den Fußballbund, in: FAZ vom 18.2.1998, S. 17.
- WEIMANN, J. (1997): Quo vadis Bundesliga?, in: Wirtschaftsdienst, 1997/X, S. 586-592.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York (Free Press), 1975.
- WILLIAMSON, O.E. (1989): Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Vol. I, Amsterdam (North-Holland) 1989, S. 135-182.
- WILLIAMSON, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen (Mohr) 1990.

- WOLF, D. (2000): Zentrale Vermarktung oder Einzelvermarktung von Mannschaftssport im Fernsehen? Die Sicht des deutschen und europäischen Kartellrechts, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 125, Köln 2000.
- ZIMMER, J. (1996): Pay-TV: Durchbruch im digitalen Fernsehen? in: Media Perspektiven, Heft 7, 1996, S. 386-401.
- ZUBAYR, C./GERHARD, H. (1998): Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich, Rezeption und Bewertung der Sportberichterstattung im Fernsehen, Quelle: Umfrage „Sportberichterstattung im Fernsehen 1998“ vom IFAK Institut 1998, in: Media Perspektiven 12/98, S. 594-599.

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

Paderborn, 22.11.2000

Simone Rehage