

Michael Drewes

Effizienzprobleme in europäischen Sportligen?

Die zunehmende Kommerzialisierung des Sports lenkt die Aufmerksamkeit darauf, wie effizient Sportvereine mit ihren Ressourcen umgehen. Im Mannschaftssport gibt es verschiedene Organisationsformen der Ligen: das europäische Relegationssystem und das amerikanische Franchisesystem. Welches der Systeme ist aus sportökonomischen und ordnungspolitischen Gesichtspunkten überlegen?

Die zunehmende Kommerzialisierung des Sports hat in den vergangenen Jahren auch in Deutschland zu einer verstärkten Diskussion über sportökonomische Fragestellungen geführt. So stellt beispielsweise die Umwandlung ehemals gemeinnütziger Klubs in der Rechtsform des eingetragenen Vereins in Kapitalgesellschaften¹ diese vor neue Herausforderungen. Damit verbunden ist z.B. eine größere Bedeutung des Unternehmensziels Gewinnmaximierung im Zielsystem des betreffenden Klubs. Gleichzeitig ergeben sich damit weitere sportökonomische Problemfelder hinsichtlich der Entwicklung und Organisation nationaler professioneller Sportligen. Dabei spielen auch monopol- und kartelltheoretische sowie ordnungspolitische Überlegungen eine Rolle, wie erst in jüngster Zeit durch das Verbot der zentralen Vermarktung von Europapokalspielen in Deutschland oder den Streit um das Transfersystem im internationalen Fußball zwischen der Europäischen Kommission und den Fußballverbänden deutlich wurde.

Zwei Organisationsformen

Betrachtet man die großen professionellen Sportligen weltweit, dann lassen sich zwei Organisationsformen der Ligen unterscheiden:

- Das europäische Modell von hierarchisch aufeinander aufbauenden Ligen, die die Teilnahmerechte in erster Linie auf Grundlage des sportlichen Qualifikationskriteriums Relegation (Auf- und Abstieg zwischen den Ligen) oder anderer Qualifikationskriterien verteilen (z.B. der Qualifikation für die europäischen Pokalwettbewerbe Champions-League und UEFA-Pokal).
- Das nordamerikanische Modell, in dem die Teilnahmerechte in einer Liga als Franchiserecht durch partnerschaftlich miteinander verbundene Klubeigentümer vergeben bzw. verkauft werden².

Im europäischen Sport, insbesondere im professionellen Spitzenfußball, sind in jüngster Zeit verstärkt Tendenzen zu einer sukzessiven Abspaltung großer und reicher Klubs – vor allem der so genannten G 14, des Zusammenschlusses führender europäischer Fußballklubs³ – nach amerikanischem Vorbild zu erkennen, die mit dem Versuch einhergeht, die neue Gemeinschaft großer Klubs vor Markteintrittsversuchen von Mannschaften mit kleinerem Einzugsgebiet zu schützen.

Die so genannte Champions League im europäischen Fußball stellt einen ersten Schritt in diese Richtung dar, weil Qualifikations- und Relegationskriterien verwässert werden. Begründet werden diese Schritte zur Marktabschottung mit Argumenten wie z.B. einer besseren Planbarkeit von Einnahmen. Versuche, sich dem Modell amerikanischer Sportligen anzunähern, werden voraussichtlich auch in nächster Zukunft weiterhin unternommen werden.

Zuweilen wird dabei auch in der noch jungen wissenschaftlichen Diskussion über die optimale Ausgestaltung der Ligenorganisation die Auffassung vertreten, dass das amerikanische Franchisesystem dem europäischen Relegationssystem überlegen sei, weil sich dadurch die Teilnahmerechte effizienter verteilen und Investitionsprobleme besser lösen ließen⁴. Diese Meinung fordert zum Widerspruch heraus, weil ordnungspolitische Aspekte unbeachtet bleiben und die dynamischen und effizienzsteigernden Wirkungen ei-

¹ Im Herbst des Jahres 2000 wagte Borussia Dortmund als erster Fußball-Bundesligaklub den Gang an die Börse. Weitere solcher Börsengänge sind zu erwarten.

² Vgl. H.M. Dietl, E. Franck: Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften – Eine modelltheoretische Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg. (2000), S. 1170; vgl. E. Franck: Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie, Wiesbaden 1995, S. 99 ff.

³ Zur Rolle der G 14 vgl. R. Zorn: Die umworbene G 14 bietet der UEFA ein engeres Miteinander an, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 197 vom 25.8.2000, S. 40.

⁴ Vgl. H.M. Dietl, E. Franck, a.a.O., S. 1171 ff.

Dr. Michael Drewes, 31, ist Mitarbeiter bei Ernst & Young in Stuttgart.

nes verstärkten Wettbewerbs gegenüber den damit einhergehenden Organisationsproblemen unterschätzt werden. So geht die Diskussion in der amerikanischen und in Teilen der deutschen Literatur auch in eine entgegengesetzte Richtung und fordert die (teilweise) Zerschlagung bzw. eine Wettbewerbskontrolle der Monopolligen⁵.

In diesem Artikel soll gezeigt werden, dass verstärkter Wettbewerb unter den Klubs mit der Gefahr der steten Relegation nicht nur deren Marktmacht einschränkt, sondern sie auch zwingt, effizienter⁶ zu handeln und so den Anhängern der Klubs bzw. der Sportart insgesamt einen größeren Nutzen bringt.

Grundüberlegungen zur Effizienz

In einer Welt der Knappheit kommt Effizienz darin zum Ausdruck, dass mit den vorhandenen Ressourcen sparsam und nicht verschwenderisch umgegangen wird. Der Einsatz von Ressourcen ist dann effizient, wenn das ökonomische Prinzip zur Geltung kommt. Gemäß dem ökonomischen Prinzip gilt es, stets den Nettonutzen und so die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Zwei Ausprägungen kennzeichnen es: entweder soll mit gegebenen verfügbaren Mitteln ein möglichst hoher Nutzen erzielt werden, oder es soll ein gegebenes Ziel so kostengünstig wie möglich erreicht werden. Die Verschwendung von Ressourcen wird dadurch ausgeschlossen.

Die Konsumenten auf dem Markt für Sportspiele sind die Anhänger der Klubs oder allgemeiner der jeweiligen Sportart. Die effiziente Erstellung des Produkts Sportspiel (oder des Kuppelprodukts Meisterschaft) ist gerade für die Anhänger von Bedeutung, denn sie sind es ja, die die Ressourcen zur Produkterstellung bereit stellen, indem sie für den Eintritt in die Stadien einen Preis oder bei Berichterstattung im Rundfunk einen Aufpreis auf die beworbenen Produkte zahlen. Im Gegensatz dazu können zwei Dinge nicht als Maßstab für Effizienz dienen: Weder der Gewinn der Klubs noch das Gehalt der Spieler können Hinweise auf eine wirtschaftliche Ressourcennutzung geben. Denn grundsätzlich sind sowohl hohe Unternehmensgewinne als auch hohe Gehälter für die Beschäftigten bei ineffizienter Produktionsweise denkbar⁷.

⁵ Vgl. z.B. J. Quirk, R. Fort: *Hard Ball – The Abuse of Power in Pro Team Sports*, Princeton 1999, S. 171 ff.; dies: *Cross-subsidiation; Incentives and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 33 (1998), Nr. 9, S. 1297; vgl. C.C. v. Weizsäcker: *Keine Macht für den Fußballbund*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Nr. 41 vom 18.2.1998, S. 17.

⁶ Vgl. auch aktuell zur Frage der Effizienz T. Zierul: *Effizienz muss sich nicht in der Tabelle zeigen*, in: *Süddeutsche Zeitung* Nr. 206 vom 7.9.2001, S. 30.

Wettbewerb im Zentrum der Ordnungspolitik

Vielfach sind Gestaltungsempfehlungen für die Organisation der Ligenlandschaft in Deutschland bzw. Europa durch den Mangel geprägt, dass Ziel und Zweck der Empfehlungen nicht explizit genannt werden. Implizit kommt bei einer Reihe von Veröffentlichungen aber zum Ausdruck, dass die Erhaltung oder Verbesserung der Profitabilität der in einer Liga zusammengeschlossenen Klubs beabsichtigt ist.

Die Gewinn- und Vermögenssituation, die in Deutschland häufig voreilig als „desolat“⁸ bezeichnet wird, darf aber nicht als Kriterium für wirtschafts- bzw. sportpolitische Handlungsempfehlungen herangezogen werden. Vielmehr müssen auch in der Sportbranche ordnungspolitische Grundprinzipien beachtet und eingehalten werden. Handlungsempfehlungen für die Unternehmen der Sportbranche müssen sich in dem für die gesamte Volkswirtschaft geltenden Regelrahmen bewegen, denn gerade das ist die Aufgabe der Ordnungspolitik: nämlich die Formulierung eines für alle verbindlichen Regelrahmens, der die wirtschaftlichen Aktivitäten koordiniert. Die Ordnungspolitik soll einen funktionsfähigen Wettbewerb sicherstellen. Die Wettbewerbspolitik wird damit zum Kernelement jeder marktwirtschaftlichen Ordnungsgestaltung.

In Marktwirtschaften ist der Wettbewerb das dominierende und konstitutive Verfahren zur Lösung von Produktionsprozessen und erfüllt dann seine Aufgabe am besten, wenn auf die Produkte eines Unternehmens durch bessere Leistungen Nachfrage gezogen wird. Folge ist eine bessere Konsumentenversorgung. Ziel der Politik zum Schutze des Wettbewerbs ist wiederum die Verhinderung von Marktmacht, wobei der Öffnung von Märkten und dem Abbau von Marktzutrittsschranken zentrale Bedeutung zukommt. Der Wettbewerb dient insofern auch als Instrument der Selbstkontrolle in marktwirtschaftlichen Systemen.

Monopolstellung der Sportligen

Dies gilt umso mehr für die Sportligen, denn diese stellen ein natürliches Monopol dar, weil es stets nur eine Liga geben kann, die für ihren Geltungsbereich die beste Mannschaft kürt⁹. Die Diskussion, inwieweit

⁷ Bei der Erzielung von Monopolrenten ist es unumstritten, dass daraus resultierende hohe Unternehmensgewinne und hohe Bezüge für die Beschäftigten nicht nur mit dem Verlust von Konsumentenrente, sondern auch insgesamt mit einem – ineffizienten! – Wohlfahrtsverlust einhergehen (vgl. z.B. H. Varian: *Grundzüge der Mikroökonomie*, 3. Aufl., München 1995, S. 394 ff.).

⁸ Z.B. H. M. Dietl, E. Franck, aa.O., S. 1158.

⁹ Vgl. z.B. W.C. Neale: *Die eigenartige Ökonomie des Profisports*, in: K. Hammerich, K. Heinemann (Hrsg.): *Texte zur Soziologie des Sports*, Schorndorf 1975, S. 204 ff.; vgl. J. Weimann: *Quo vadis Bundesliga?*, in: *WIRTSCHAFTSDIENST*, 77. Jg. (1997), H. 10, S. 590; vgl. E. Franck: *Zur Organisation von Sportligen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59/1999, S. 539.

diese Ligen angreifbar sind oder aber Marktmacht besitzen, steht noch in ihren Anfängen. Allgemein wird aber in der Diskussion davon ausgegangen, dass den Ligen Monopolmacht verbleibt¹⁰, was insbesondere durch die Tatsache bestätigt wird, dass erfolgreiche Angriffe auf Monopolligen selten sind und nur in der Anfangszeit der Ligen zu nachhaltigem Erfolg geführt haben¹¹. Da Wettbewerb auf der Ebene der Liga somit begrenzt machbar und schwer einzurichten ist, findet der Wettbewerb im Wesentlichen auf der darunter liegenden Ebene, d. h. auf der Ebene der einzelnen Klubs, statt. Diesen gilt es somit zu schützen und zu fördern, um seine Vorzüge zu Geltung kommen zu lassen.

Die Monopolstellung der Liga führt dennoch dazu, dass auch den einzelnen Klubs Marktmacht verbleibt, denn der Marktzutritt ist von außen nicht ohne weiteres möglich. Die monopolistische Macht resultiert dabei insbesondere aus Marktabschottungen, z.B. die Relegationsregel im europäischen Sport, die zugleich den Marktzutritt behindert und ihn fördert, oder die Verteilung von Franchiseplätzen im amerikanischen professionellen Mannschaftssport. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Relegationsgefahr und -chance die einzelnen Klubs unter Wettbewerbsdruck setzt, denn dadurch ist stets latent die Gefahr vorhanden, dass Klubs aus ihrem Markt, z.B. dem Markt für erstklassigen Fußball, verdrängt werden. Auf der Ebene der Klubs gibt es also in den europäischen Sportligen ein Wettbewerbselement mehr als in den Profiligen Nordamerikas¹².

Insgesamt bleibt zunächst festzuhalten, dass dem Sport nur insofern eine Sonderrolle zugestanden werden darf, als sich die ergebenden Sonderrechte begründen und in den ordnungspolitischen Regelrahmen einordnen lassen. Ließe man Gewinnargumentationen gelten, liefe man Gefahr, dass auch andere Branchen Sonderrechte für sich beanspruchen würden. Dies wäre aber in einer Zeit, in der die Deregulierung ehemaliger Monopolbranchen und die Abschaffung von Bereichsbesonderheiten gerade erst ihre Dynamik entwickelt und zu gesamtwirtschaftlichen

Effizienzgewinnen führt, fatal und wäre im zögerlich eingeleiteten Deregulierungsprozess kontraproduktiv¹³.

Überinvestitionsprobleme

Meisterschaftsrennen in Sportligen sind dadurch gekennzeichnet, dass nicht das absolute, sondern das Ergebnis relativ zu den Konkurrenten von Bedeutung ist. Diese Wettbewerbssituation kann nun dazu führen, dass sich die einzelnen Teams an einem so genannten Rattenrennen beteiligen und Überinvestitionen der beteiligten Klubs die Folge sind. Als Lösungsmöglichkeiten für derartige Überinvestitionsprobleme wird daher auf einige Regeln der nordamerikanischen Mannschaftssportligen verwiesen. So bewirken so genannte Salary Caps, die ein Gesamtlohnlimit darstellen, eine Begrenzung der ausgezahlten Spielergelälter. Auch Umverteilungsinstrumente oder Drafts gelten als Mittel, Investitionen in Spielstärke einzudämmen¹⁴.

Werden diese Mittel als Gestaltungsempfehlungen auch für europäische Ligen ins Spiel gebracht, muss dabei aber bedacht werden, dass diese Maßnahmen das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern (Spielern) und Arbeitgebern (Klubs) berühren und marktwirtschaftlich nicht konform sind. Die Leidtragenden wären in diesem Fall die Spieler, da Einkommen von ihnen zu den Klubs bzw. deren Eigentümern transferiert würde. Um marktwirtschaftlich auf das Rattenrennen zu reagieren, ließen sich andere Mittel gegen die Überinvestitionstätigkeit der Klubs finden, z.B. die Einführung einer Abgabe auf die Gesamtausgaben der Klubs¹⁵. Zudem könnte Trittbrettfahrerverhalten, wie weiter unten dargestellt wird, zu einem tendenziell entgegengesetzten Effekt führen.

Trittbrettfahrerprobleme

Trittbrettfahrerprobleme treten typischerweise dann auf, wenn Eigentumsrechte sich durch die Existenz externer Effekte (oder im Extremfall rein öffentlicher Güter) nicht hinreichend zuordnen lassen. Den Bereitstellern öffentlicher Güter oder Produzenten von (positiven) externen Effekten ist es dann nicht möglich, sich deren Nutzung vollständig anzueignen¹⁶. Die Begünstigten der Externalität können dann von dieser profitieren, ohne sich an den Kosten beteiligen zu müssen.

¹⁰ Vgl. J. Quirk, R. Fort: *Hard Ball...*, a.a.O., S. 8 u. 172; vgl. J. Weimann: *Quo vadis Bundesliga?*, a.a.O., S. 591.

¹¹ Vgl. J. Quirk, R. Fort: *Pay Dirt – The Business of Professionell Team Sports*, Princeton 1992, S. 294 ff.

¹² Im Gegensatz dazu scheint das System der vertikalen Integration hierarchisch aufgebauter Ligen die europäischen Sportligen besser vor Angriffen auf der Ligaebene, also einem Wettbewerb um den Markt, zu schützen als die nordamerikanischen. Zwar waren die Angriffe auf bestehende Sportligen in Nordamerika nicht in dem Sinne erfolgreich, dass sie den ehemaligen Monopolisten von seinem Markt verdrängten, aber durch einen Angriff auf den gesamten Markt konnte eine Marktöffnung auf Klubebene erreicht werden, wie z. B. in der National Hockey League in den 1970er Jahren. Solche Angriffe auf den Markt sind bisher in Europa noch relativ selten.

¹³ Vgl. dazu auch C.C. v. Weizsäcker: *Keine Macht für den Fußballbund*, a.a.O.

¹⁴ Vgl. H.M. Dietl, E. Franck, a.a.O., S. 1160.

¹⁵ Vgl. G.S. Becker, G.N. Becker: *Baseball: Wie man gleiche Regeln schafft*, in G.S. Becker, G.N. Becker (Hrsg.): *Die Ökonomie des Alltags*, Tübingen 1998, S. 190 ff.

¹⁶ Vgl. auch D. Brümmerhoff: *Finanzwissenschaft*, 7. Aufl., München u.a. 1996, S. 77.

In professionellen Mannschaftssportligen entsteht die Gefahr des Trittbrettfahrens aus den externen Effekten, die die einzelnen Mannschaften gegenseitig aufeinander ausüben. Zum einen tritt eine Externalität dadurch auf, dass eine Mannschaft allein weder Sport noch Spiel bestreiten kann, sie ist stets auf eine gegnerische Mannschaft angewiesen. Dieser externe Effekt, den die eine Mannschaft auf die andere ausübt, wird noch dadurch verstärkt, dass die Liga eine Zahl von Spielen zusammenfasst und in einer nächsten Stufe das Produkt Meisterschaft herstellt.

Dieser externe Effekt lässt sich plastisch an einem Beispiel verdeutlichen: der FC Bayern München muss für jeden seiner Titel den anderen in der Bundesliga spielenden Vereinen dankbar sein, denn ohne sie wäre er nicht Meister oder Pokalsieger geworden, er hätte ohne die Hilfe der anderen Klubs nicht einmal ein einziges Spiel bestreiten können.

Zum anderen entstehen externe Effekte, weil ein Meisterschaftsrennen umso mehr Nachfrage und damit Einnahmemöglichkeiten auf sich zieht, je ausgeglichener und spannender dieses Produkt Meisterschaft ist. Wenn Mannschaften besonders schwach sind, dann ist es nicht besonders interessant, sich immer wieder ihre Niederlagen anzuschauen, und die Nachfrage wird insgesamt zurückgehen, so dass auch die anderen Klubs Nachfrageeinbußen und finanzielle Nachteile hinnehmen müssen. Andererseits dürfte auch eine zu starke Dominanz eines Klubs das Interesse an der Liga insgesamt schmälern, so dass die daraus resultierenden Nachfragerückgänge einen externen Effekt auf die übrigen Ligenmitglieder darstellen.

Klubs könnten nun einen Anreiz haben, sich auf die Investitionen der übrigen Mitglieder einer Liga zu verlassen, selbst durch Unterinvestition Kosten zu sparen und so als Trittbrettfahrer von den Investitionen der anderen zu profitieren. Als Instrument gegen eine solche Trittbrettfahrermentalität wirkt in den europäischen Ligen aber das herrschende Relegationssystem, da es dazu führt, dass Unterinvestitionen (möglicherweise) durch einen erzwungenen Marktaustritt am Ende der jeweiligen Spielzeit negativ sanktioniert werden¹⁷.

Bezüglich sowohl der Über- als auch der Unterinvestitionsproblematik soll zudem an dieser Stelle angemerkt werden, dass erfolgreich gewinnmaximierende Unternehmen eben gerade nicht zu viel oder zu

wenig, sondern genau richtig investieren. So wird an anderer Stelle auch das fehlende Gewinnmaximierungsziel von Klubs für investives Fehlverhalten verantwortlich gemacht: „Das Verfolgen anderer Ziele als dem der Maximierung des privaten Reingewinns, Optimierungskalküle der Clubmanager vor dem Hintergrund unvollständiger Information, ja sogar systematische Verfälschungen der Optimierungskalküle haben zur Folge, dass Clubs zur Überholung auch solcher Rivalen ansetzen, die ihnen hinsichtlich ihrer Produktions- und Vermarktungsmöglichkeiten überlegen sind.“¹⁶ Es ist also zu erwarten, dass Klubs mit klarer definierten Eigentumsrechten und stärkerer Orientierung am Unternehmensziel Gewinnmaximierung Investitionsprobleme besser lösen als es Vereine ohne Gewinninteressen leisten können. Mit unternehmerischen Risiken haben in der Regel alle wirtschaftlich selbständigen Akteure zu rechnen und diese zu handhaben. Erlaubte man Sportunternehmen, aufgrund ihrer eigenen Marktverhältnisse, marktwirtschaftliche Prozesse auszuschalten, käme das einer Privilegierung dieser Unternehmen gleich und lässt sich ordnungspolitisch nur sehr schwer rechtfertigen.

Fehleinordnungsprobleme

Im Bereich der „Teamsportökonomie“ wird bisweilen davon ausgegangen, dass es durch das Relegationsverfahren zu Fehlallokationen der Mitgliedschaftsrechte komme¹⁹, obwohl „es eine ständige Öffnung der Liga impliziert“²⁰. Die Fehlallokation resultiert dabei aus der Tatsache, dass Klubs mit geringem Ertragspotenzial zusammen in einer Liga mit Klubs mit einem viel höheren Marktpotenzial spielen („Fehleinordnungshypothese“²¹). Dies mache Umverteilungsmaßnahmen notwendig, um die Spannung innerhalb dieser Liga zu erhalten.

Diese Spannung gilt als eine der zentralen Nachfragedeterminanten im professionellen Ligensport²². So wird beispielsweise eine Situation wie es sie zeitweise in den 1990er Jahren gab, als die beste Mannschaft Berlins nur zweit- oder drittklassigen Fußball spielte, während der mit nur geringem Ertragspotenzial ausgestattete SC Freiburg sogar um die deutsche Fußballmeisterschaft mitkämpfte, als ineffizient eingeschätzt²³. Durch einen Handel mit Franchiserechten, wie er in den nordamerikanischen Profiligen üblich ist, würde ein Markt für die Allokation von Franchiserech-

¹⁷ Vgl. H.M. Dietl, E. Franck, a.a.O., S. 1166.

¹⁸ E. Franck, J.C. Müller: Kapitalgesellschaften im bezahlten Fußball – Einige in der Umwandlungsdiskussion meist übersehene verfügbungsökonomische Argumente, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/1998, S. 126.

¹⁹ Vgl. E. Franck: Die ökonomischen Institutionen..., a.a.O., S. 143.

²⁰ Ebenda, S. 145.

²¹ H.M. Dietl, E. Franck, a.a.O., S. 1159.

²² Vgl. z.B. J. Cairns u.a.: The Economics of Professional Team Sports: A Survey of Theory and Evidence, in: Journal of Economic Studies, Vol. 13 (1986), Nr. 1, S. 12 ff.

²³ Vgl. E. Franck: Die ökonomischen Institutionen..., a.a.O., S. 116; vgl. H. M. Dietl, E. Franck, a.a.O., S. 1170.

ten entstehen, der automatisch zu einer effizienten Ressourcenallokation führen würde.

Übersehen wird bei einer solchen Argumentation, dass es nicht darum geht, einen Markt für das Angebot von Sportteams zu schaffen, sondern es geht einzig und allein um das Angebot von Sportspielen. Und dieser Markt ist sowohl im amerikanischen als auch im europäischen Sport vorhanden und gut entwickelt, mit dem Unterschied, dass er in Europa durch die Relegationsmöglichkeit viel stärker umkämpft ist als im nordamerikanischen Mannschaftssport.

Sportklubs haben überall in Europa die Möglichkeit, Ressourcen frei und experimentell neu zu kombinieren. Sie sind nicht darauf angewiesen, in einer großen Stadt mit weitem und zahlungskräftigem Umfeld beheimatet zu sein, um den Versuch zu starten, in den Markt für erstklassigen Mannschaftssport einzutreten. Die Möglichkeit, diesen Markt zu bedienen, eröffnet ihnen das Relegationssystem. Dieses System macht unter Umständen zwar einen langen Gang durch die Ligen notwendig, weshalb es in einem gewissen Ausmaß auch als Marktzutrittsbarriere funktioniert, aber grundsätzlich bleibt sowohl kleinen Dorfklubs als auch Mannschaften aus großen Ballungsräumen die Chance gewahrt, in diesen Markt einzutreten. Im amerikanischen System der Vergabe von Franchiseplätzen ist das nicht der Fall.

Relegation vermeidet Fehlallokation

Dass es in diesem System zu Situationen wie der oben geschilderten kommen kann, ist so verstanden ein Ausdruck effizienzfördernder Wettbewerbsbedingungen. Mannschaften wie der SC Freiburg, aber auch der 1. FC Kaiserslautern oder Energie Cottbus, beweisen durch ihre erfolgreichen Bundesligaauftritte über Jahre hinweg, dass sie in der Lage sind, mit einer relativ geringen Ressourcenausstattung viel effizienter zu wirtschaften als die Klubs aus den großen Ballungsräumen des Landes wie Berlin (oder z.B. auch Hannover). Derzeit sorgt in der italienischen Serie A der AC Chievo Verona gerade für Aufsehen, weil er als so genannter „Underdog“ die millionenschweren Topverdiener aus Mailand, Rom oder Turin nart und an der Tabellenspitze der Liga erfolgreich mitspielt. Ineffizienzen lassen sich darin nach der hier vertretenen Ansicht nicht erkennen. Im Gegenteil: wer den Wettbewerbsdruck von den Klubs aus großen Märkten nimmt, der erlaubt ihnen, über lange Zeiträume hinweg ineffizient zu wirtschaften und erfolglos zu spielen. Darin kommt ein ineffizienter Umgang mit den vorhandenen Ressourcen und eine Nichtbeachtung des ökonomischen Prinzips zum Ausdruck. Gerade im nordamerikanischen Sport gibt es zahllose Beispiele dafür, wie über Jahre hinweg die Konsumenten, also die Sportfans, durch Mannschaften, die weder Erfolge

Gut beraten mit Strategie



A. Anwänder

Strategien erfolgreich verwirklichen

Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden

Das Buch zeigt Schritt für Schritt, wie eine Führungsmannschaft ihre Strategien schneller, konsequenter, flächendeckender und nachhaltiger als der Wettbewerb verwirklichen kann. Die Navigationsinstrumente der Strategieverwirklichung bieten dabei ein anschauliches und praxiserprobtes Handwerkszeug, mit dem es auf dem Weg aus einer Alten in eine Neue Welt jederzeit gelingt, den eigenen Standort zu bestimmen, das Umfeld einzuschätzen und zu entscheiden, in welche Richtung und wie man am besten voranschreitet.

2., erw. Aufl. 2002. XXII, 433 S. 150 Abb. Geb. € 49,95;
sFr 77,50 ISBN 3-540-42444-8

Springer · Kundenservice
Haberstr. 7 · 69126 Heidelberg
Tel.: (0 62 21) 345 - 217/-218
Fax: (0 62 21) 345 - 229
e-mail: orders@springer.de

Die €-Preise für Bücher sind gültig in
Deutschland und enthalten 7% MwSt.
Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.
d&p_008290_sf2x_1c



Springer

in der Vergangenheit aufweisen noch auf Titel in der Zukunft hoffen können, im Genuss einer Sportart gestört wurden. Tampa Bay Lightning aus der National Hockey League ist so ein Fall.

Der europäische professionelle Mannschaftssport hat dagegen eine Einrichtung entwickelt, die derartige Fehlallokationen sanktioniert, nämlich durch Marktverdrängung in Form des Relegationssystems. Diesem negativen Sanktionsmechanismus steht gleichzeitig ein positiver Sanktionsmechanismus gegenüber. Erfolgreiche Mannschaften werden mit dem Aufstieg, also dem Eintritt in einen höherwertigen Markt belohnt²⁴. Auf diese Weise werden zwei Wettbewerbsfunktionen erfüllt: Zum einen funktioniert der Wettbewerb als Entmachtungsinstrument, zum anderen kann er als ein Entdeckungsverfahren dienen.

Präferenzen der Bevölkerung

Dazu muss gesagt werden, dass nicht nur die Bevölkerungszahl eine Rolle für das Marktpotenzial von Mannschaften spielt. Vielmehr spielen andere Faktoren eine gleichwertige Rolle, insbesondere die Präferenzen der Bevölkerung. Vereinfacht gesagt: viele potenzielle Fußballzuschauer bringen einem Klub nichts, wenn diese nicht zu tatsächlichen Zuschauern werden, weil sie sich einfach nicht für Fußball oder vielleicht gerade diesen speziellen Klub interessieren. Herausfinden lässt sich aber am besten, wo und wann gerade das Interesse am Fußball (nicht am Besitz von Fußballmannschaften!) am größten ist, wenn man dem Markt die Suche überlässt.

Der relevante Markt dabei ist nicht der Markt für Fußballmannschaften, sondern der Markt für Fußballspiele. Dieser Markt funktioniert in Deutschland wie in Amerika, die jeweiligen Anbieter, das sind die Klubs, sind in Europa jedoch einem viel höherem Wettbewerbsdruck ausgesetzt als in Amerika. Wollte man von vornherein festlegen, wo gerade das Interesse am Fußball am größten ist und wo Klubmanager zur effizientesten Ressourcenkombination fähig sind, käme

das einer Anmaßung von Wissen gleich. Diese wäre jedoch verhängnisvoll, sowohl für Klubs mit kleinem Einzugsgebiet als auch für die Anhänger nicht nur dieser Mannschaften, sondern für alle am Fußball interessierten Sportfans, denen an gutem, nicht aber unbedingt an profitabilem Fußball gelegen ist! Denn Profitabilität ist nicht in jedem Fall der Ausdruck guten Fußballs oder effizienten Wirtschaftens, sondern kann auch das Ergebnis von Marktabschottungen und damit einhergehender Marktmacht sein²⁵.

Sanktionen als Instrument der Selbstkontrolle

Des Weiteren sollte erwähnt werden, dass ein Abstieg in die Zweitklassigkeit nicht in jedem Fall zum Schaden des abgestiegenen Klubs sein muss. Viele Klubs haben die Spielzeiten in der Zweit- oder sogar Drittklassigkeit genutzt, um wirtschaftlich und sportlich zu gesunden. Auch dafür gibt es eine Reihe von Beispielen: Die Erfolge des SV Werder Bremen in den 1980er und 1990er Jahre kamen erst zustande, nachdem der Verein nach Jahren der Durchschnittlichkeit gestärkt aus einer Saison in der 2. Liga Nord in die Bundesliga zurückkehrte. Als der 1. FC Kaiserslautern 1996 aus der Bundesliga abstieg, wurde mit der einsetzenden Trotzreaktion des Vereins und der gesamten Anhängerschaft die Grundlage für den sofortigen Wiederaufstieg und die anschließende Meisterschaft des Jahres 1998 gelegt. Auch die Großstadt- bzw. Traditionsklubs Hertha BSC Berlin und TSV 1860 München oder der FC Schalke 04 mussten sich erst einige Zeit in Abwesenheit von der 1. Bundesliga neu ausrichten, ehe sie hier wieder feste Größen werden konnten.

Die Klubs waren offensichtlich weder organisatorisch noch strategisch in der Lage, ihr – zweifellos großes – Potenzial in der Weise auszunutzen, dass sie sich fest in der Bundesliga etablieren konnten. Ihre Managementschwäche wurde aber immer wieder durch die wiederholten Abstiege aus der Bundesliga aufgedeckt. Man kann sagen, der Wettbewerbsdruck, der aus der Relegation resultierte, offenbarte die ineffiziente Klubführung immer wieder, solange, bis diese Klubs ihr Management auf ein bundesligataugliches Niveau brachten. Die Kraft des Wettbewerbs hat folglich zu einer effizienteren Ressourcennutzung geführt,

²⁴ Die Sanktionen Auf- und Abstieg sind mit einer weiteren marktwirtschaftlichen Sanktion verbunden: Aufsteiger dürften mit größerer Aufmerksamkeit, Absteiger mit entgangener Aufmerksamkeit sanktioniert werden. Dies führt unweigerlich zu verbesserten Gewinnchancen (im Falle des Aufstiegs) bzw. zur Verschlechterung der Erwerbsmöglichkeiten bis hin zu Verlusten bei Abstieg aus einer Liga.

²⁵ Genau zu dieser Ineffizienz kam es bei den staatlich geschützten Monopolen in der Telekommunikation und der Energiewirtschaft, bevor die Deregulierung dieser Wirtschaftssektoren einsetzte.

²⁶ H.M. Dietl, E. Franck, a.a.O., S. 1168.

²⁷ Vgl. M. Drewes: Wettbewerb und finanzieller Ausgleich in professionellen Sportligen. Ein Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Fußball-Bundesliga, Frankfurt/Main u.a. 2001.

²⁸ Vgl. E. Franck: Zur Organisation von Sportligen..., a.a.O., S. 538 ff.

²⁹ Ob die Investitionen von Profiklubs wirklich ungewöhnlich spezifisch sind, kann zunächst einmal bezweifelt werden, denn wenn diese Investitionen in der Tat eine hohe Spezifität aufwiesen, dann wären die zahlreichen Spielertransfers, die in allen Sportligen vorkommen, erstaunlich.

was ohne eine Abstiegsregelung und der damit einhergehenden Marktöffnung nicht der Fall gewesen wäre. Der Wettbewerb wirkt somit auch auf dem Markt der Monopolligen im Sport als Instrument der Selbstkontrolle, indem er die nicht effizient arbeitenden Sportunternehmen sanktioniert.

Ein „systematisches Spannungserhaltungssystem“²⁶ resultiert aus dem Relegationsprinzip nicht zwangsläufig, denn kleinere Marktpotenziale lassen sich durch größere Managementfähigkeiten kompensieren. In der Tat ist bisher empirisch noch nicht nachgewiesen, dass das amerikanische Franchisesystem eine größere sportliche Ausgeglichenheit bewirkt als das europäische Relegationssystem²⁷, das den Markteintritt ja gerade an sportliche Kriterien koppelt und insofern per se einen steten Ausgleich der Spielstärken der an einer Liga teilnehmenden Klubs institutionalisiert hat.

Die Schlussfolgerung, dass spezifische Investitionen der Profiklubs eines besonderen Schutzes bedürften²⁸, führt nicht zwingend dazu, dass sie von außen vor Marktaustritt geschützt werden müssten. Den Schutz ihrer „spezifischen Investitionen“²⁹ können Klubs durchaus auch von innen, also selbständig vornehmen. Statt ihren Markt abzuschotten, wären die Unternehmen verpflichtet, ihre „unternehmerischen Hausaufgaben“ zu erledigen, z.B. indem sie ein wirkungsvolles Risikomanagementsystem aufbauen, das dann auch Versicherungsschutz gegen Relegationsgefahren beinhalten würde. Zusammen mit einer echten strategischen und operativen Ausrichtung sollte das zu einer verbesserten Gewinnsituation für die Sportklubs führen, die nicht auf Kosten der Konsumenten erreicht wird.

Zusammenfassung und Ausblick

Unter Profitabilitätsgesichtspunkten ist das amerikanische System der Vergabe von Franchiserechten zur Teilnahme an professionellen Mannschaftssportligen dem europäischen Relegationssystem überlegen. Dieser Vorteil wird jedoch um den Preis erkauft, dass das ordnungspolitische Prinzip offener Märkte in diesem speziellen Fall aufgegeben wird. Das ermöglicht den in den Ligen tätigen Klubs die Erzielung von Monopolrenten und verschafft ihnen Profitabilität. Zu zahlen haben den Preis der besseren Gewinnsituation in erster Linie die Konsumenten, also die Sportfans, die viel für ein qualitativ schlechteres Gut zahlen müssen. Wer hätte den Fußballfans z.B. in Berlin jahrelang eine auf dem Papier zwar erstklassige, aber aufgrund ihrer Leistung nur zweit- oder gar drittklassige Mann-

schaft zumuten wollen, obwohl tatsächlich nur die Eintrittspreise in die Stadien reif für die Bundesliga gewesen wären? Stattdessen hätte man auf den herzerfrischenden und für jede Überraschung guten Fußball des SC Freiburg verzichten müssen.

Oder die Fußballanhänger in der Pfalz wären dann nie in den Genuss einer Meisterschaft ihres 1. FC Kaiserslautern gekommen, wenn Mitgliedschaftsrechte allein auf Basis der Marktgröße der Heimatstädte vergeben würden. Vielleicht hätte der FC Bayern München ohne Auf- und Abstiegsregelung nie ein Spiel in der Bundesliga bestritten, weil das Mitgliedschaftsrecht in der Bundesliga 1963 an den Lokalrivalen TSV 1860 München ging und den Bayern der Weg in die Bundesliga auf lange Zeit verwehrt geblieben wäre. Genau diese Auswirkungen hätte der Verzicht auf ein Relegationssystem gehabt, und es ist nicht auszuschließen, dass in Zukunft ähnliche Situationen auftreten können.

Ineffizienzen sind nicht vorhanden, wenn Unternehmen mit geringen Ressourcen viel erreichen. Genauso wenig ist es ineffizient, wenn Unternehmen, die aus einem großen Ressourcenpotenzial wenig machen, aus einem Markt verdrängt werden. Das Gegenteil ist der Fall: Die Marktverdrängung wirkt disziplinierend und erfordert eine effiziente Organisation des Klubmanagements, damit die verfügbaren Ressourcen in einer Weise eingesetzt werden, dass die Klubs der Marktverdrängung entgehen.

Diese potenzielle und damit effizienzsteigernde Marktverdrängung kommt in Sportligen am besten zur Geltung, wenn das Relegationsprinzip gilt, Klubs also jedes Jahr aufs Neue vor dem Risiko stehen, aus ihrem Markt durch Abstieg verdrängt zu werden. Insofern ist dieser Aufsatz ein Plädoyer für den Schutz der Institution Relegationssystem vor Versuchen, dieses zugunsten der Sicherheit und unternehmerischen Bequemlichkeit von Klubs abzuschaffen, denn es dient als Sanktionsmechanismus nicht nur gegen Trittbrettfahrerverhalten, sondern auch gegen eine ineffiziente Klubführung. Klubs aus Städten mit (vermeintlich) geringem Marktpotenzial wie Freiburg oder Kaiserslautern und alle Fans, die Freude an deren Spielkunst oder Kampfgeist haben, werden es den Wettbewerbsühnern danken, wenn Auf- und Abstieg als Element des Wettbewerbs geschützt und vielleicht sogar ausgebaut werden. Es wäre schade für den Sport, der sich ja erst durch den (sportlichen) Wettbewerb konstituiert, wenn ausgerechnet nur Versuche unternommen würden, den (ökonomischen) Wettbewerb einzuschränken.