

Im Zentrum dieses Lehrbuches stehen die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten des Sports. Dabei kommt man jedoch nicht umhin, sich zuvor mit den allgemeinen ökonomischen, d. h. – in der deutschen Terminologie – volkswirtschaftlichen (mikroökonomischen) Besonderheiten des Sports zu befassen, weil sie den Hintergrund für betriebswirtschaftliche Probleme und Entscheidungen bilden. Das Kapitel ist untergliedert in Besonderheiten 2. der Nachfrage, 3. des Angebots und 4. der Märkte bzw. allgemeiner der institutionellen Arrangements. Beginnen wollen wir jedoch 1. mit Besonderheiten der Güter, weil sie von grundlegender Bedeutung sind. Im Vorwort wurde bereits klargestellt, was wir unter „Besonderheiten“ verstehen, nämlich das, was in allgemeinen einführenden Lehrbüchern der Volks- und Betriebswirtschaftslehre nicht bzw. unzureichend behandelt wird, aber wichtig für den Sport ist.¹ Damit vermeiden wir die Diskussion darüber, ob es sich um Besonderheiten handelt, die es nur im Sport gibt. Das ist weitgehend nicht der Fall. Was die Besonderheit ausmacht, ist aber vermutlich das Gewicht und die Kombination dieser Eigenheiten. Diese Besonderheiten treffen also erstens überwiegend nicht nur auf den Sport zu, und zweitens – was die Sachlage noch weiter verkompliziert – sie gelten meistens auch nicht für alle Sportgüter und -betriebe, jedoch für zentrale Bereiche. Eine zentrale Besonderheit ist z. B., dass viele Sportprodukte Dienstleistungen sind, aber natürlich gibt es hier auch wichtige Sachgüter. Die im Folgenden aufgeführten Besonderheiten haben ganz unterschiedlichen Charakter. Teilweise geht es nur um sportspezifische Ausprägungen von Variablen, wie Preiselastizitäten oder Kostenverläufe, teilweise um Abweichungen vom Modell des vollkommenen Wettbewerbs, wie andere Gütertypen und Marktformen, teilweise um Ausnahmen, wie inverse Nachfrage- oder Angebotskurven. Von zentraler Bedeutung sind andersartige Ziele als Profit, wie die Maximierung sportlicher Siege. Hinzu kommen neuere Ansätze, wie Beckers neue Haushaltstheorie oder die Neue Institutionenökonomie, die mittlerweile in den orthodoxen Kanon der Ökonomik

¹ Hier sei noch einmal daran erinnert (s. Kap. 1.2), dass wenn wir von „Sport“ reden, wir im engeren wirtschaftswissenschaftlichen Sinn von Sportgütern nicht von Sportaktivitäten reden.

aufgenommen wurden. Zu guter Letzt geht es aber auch um heterodoxe – psychologische oder soziologische – Perspektiven, die Grundannahmen der Ökonomik in Frage stellen, wie den individualistischen Ansatz, die Nutzenmaximierung oder die Unerheblichkeit von Präferenzen.²

Die sport ökonomische Literatur hat sich überwiegend mit den Besonderheiten des passiven Sports, speziell des Profi-Teamsports, beschäftigt. Aber es gibt auch Besonderheiten des Sports insgesamt und speziell des aktiven Sports, von denen wir nachfolgend jeweils die nach unserer Einschätzung Wichtigsten aufgreifen und ihre Auswirkungen auf die Betriebswirtschaft darstellen. Dabei stützen wir uns im Wesentlichen auf folgende Quellen: Bahnbrechende Veröffentlichungen zu den Besonderheiten des Teamsports sind die bereits erwähnten Aufsätze von Rottenberg (1956) und Neale (1964). Neuere Zusammenfassungen bieten z. B. Dietl (2011) und Schellhass (2011). Erste allgemeinere, d. h. auch den aktiven Sport einbeziehende, Zusammenstellungen sportspezifischer Besonderheiten findet man bei Heinemann (1984, 1995), Gratton und Taylor (1985, 2000) und in Sportmarketinglehrbüchern, wie Mullin et al. (1993) oder Freyer (2003). Eine neuere umfangreiche Zusammenfassung bietet Thieme (2011).

Am Ende soll der Leser gelernt haben:

- Welche Gütertypen sind von Bedeutung, um Besonderheiten von Sportprodukten herauszuarbeiten?
- Was besagt die Unsicherheitshypothese?
- Welche Besonderheiten gibt es in der Sportnachfrage?
- Welche Bedeutung hat die Neue Haushaltsökonomie für die Sportnachfrage?
- Welche Ausnahmen vom 1. Gossenschen Gesetz kann man im Sport beobachten?
- Sind Zuschauersportanbieter Gewinn- oder Nutzenmaximierer?
- Sollten Monopole im Sport erlaubt sein?
- Welche besonderen institutionellen Regulierungen gibt es in der Team sportindustrie, und wie kann man sie mit Besonderheiten des Sports begründen?
- Wie unterscheiden sich die Regulierungen amerikanischer Profiligen von jener der Fußball-Bundesliga?

2.1 Besonderheiten der Sportgüter

Die Wirtschaftswissenschaft kennt viele Kriterien, nach denen man Güter typologisieren kann, wie freie und knappe Güter, Konsum- und Investitionsgüter oder Gebrauchs- und Verbrauchsgüter.³ Zentral sowohl für die ökonomische Theorie als auch für den Sport ist

² Ähnlich grundlegend kritisch ist der neue sog. dienstorientierte Ansatz (Service-Dominant Logic), den wir im Zusammenhang mit dem Thema Dienstleistungsbetriebe vorstellen werden (s. Kap. 6.3). Er betont u. a. die Bedeutung gemeinsamer Wertschaffung (Co-Creation), z. B. von Club, Fans und anderen Firmen (Sicherheit, Catering) bei einer Sportveranstaltung.

³ In Kap. 1.2.2 wurde eine Typologie der Sportgüter nach vier Dimensionen vorgeschlagen: 1. aktiver oder passiver Sport, 2. Sachgüter oder Dienstleistungen, 3. Nähe zum Sportkern und 4. Institution der Erstellung.

<div style="text-align: center;"> Rivalität der Nutzung Ausschließbarkeit </div>	nicht gegeben	gegeben
	Öffentliches Gut (nationales Prestige, lokale Identität)	Allmendegut (öffentlicher Bolzplatz)
nicht gegeben		
gegeben	Clubgut (Sportanlagen eines Sportvereins)	Privates Gut (eigene Sportgeräte)

Abb. 2.1 Gütertypen mit Beispielen aus dem Sport (Daumann 2011, S. 13)

jedoch die Unterscheidung zwischen privaten Gütern und 1. öffentlichen bzw. kollektiven Gütern (einschließlich des Problems externer Effekte), 2. meritokratischen Gütern und 3. Club- und Allmendegütern (s. Abb. 2.1). Diese Unterscheidung ist wichtig, weil die normalen modelltheoretischen Überlegungen der Ökonomie von privaten Gütern ausgehen, im Sport aber auch die anderen Typen von großer Bedeutung sind. Vor allem können sie eine Begründung für die staatliche Subventionierung des Sports sein. 4. Es geht um die bereits von den Gründungsvätern Rottenberg (1956) und Neale (1964) herausgearbeitete zentrale Besonderheit des Sports, nämlich die erwünschte (!) Unsicherheit des Verlaufs und Ergebnisses eines Wettkampfes. Ebenso gewichtig ist zudem die Unterscheidung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen, auf diese werden wir in Kap. 6 eingehen. Die besonderen Gütertypen sind mit spezifischen Problemen verbunden, die betriebswirtschaftlich gelöst werden müssen. Bei solchen Vergleichen zwischen dem in den Lehrbüchern angenommenen „normalen“ und dem besonderen Fall gehen Wissenschaftler oft vereinfachend „idealtypisch“ vor.⁴ Man entwickelt Grenzfälle, um die Unterschiede herauszuarbeiten. Dabei muss man sich aber dessen bewusst sein, dass es in der Realität immer Mischtypen gibt, fließende Übergänge zwischen öffentlichem und privatem Gut oder dem Wunsch nach einem spannenden Spiel und dem Sieg der eigenen Mannschaft.

2.1.1 Öffentliche und kollektive Güter

Im Normalfall geht die ökonomische Theorie davon aus, dass Produkte den Charakter sog. reiner privater Güter haben. „Private Güter“ können anhand zweier grundlegender Eigenschaften charakterisiert werden: a) Gültigkeit des Ausschlussprinzips und b) Rivalität im Konsum. Die Eigentumsrechte (property rights) sind eindeutig geklärt: Wer nicht bezahlt, kann – zu relativ geringen Kosten – ausgeschlossen werden. Es gibt keinen Nutzen für

⁴ Die idealtypische Methode wurde von dem Ökonomen und Soziologen Weber (1972) entwickelt, um eine Brücke zwischen historischer Einzelfallbetrachtung und ökonomischen, allgemeinen Gesetzmäßigkeiten zu schlagen. Idealtypisch meint dabei nicht, dass es darum geht, wie etwas idealerweise sein soll, sondern darum die Essenz des Typischen zu erfassen.

andere als den Käufer. Ein einfaches Beispiel dafür wäre ein Apfel, den man sich auf dem Markt kaufen kann. Wer nicht bezahlt, kann ihn nicht bekommen, und wenn der Käufer ihn aufisst, hat sonst keiner einen Nutzen davon. Beide Eigenschaften sind von zentraler Bedeutung für das volkswirtschaftlich effiziente Funktionieren von Märkten. Beide liegen 1. bei öffentlichen und 2. bei kollektiven Gütern nicht vor. Die Nicht-Gültigkeit des Ausschlussprinzips ist 3. ein Sonderfall des grundlegenden Problems externer Effekte.

1. **Öffentliche Güter:** Das wird deutlich, wenn man sich den Gegentyp privater Güter anschaut, das sog. reine „öffentliche Gut (public good, Samuelson 1954). Hier funktioniert a) der Ausschluss nicht (non-exclusion principle) und es gibt b) keine Rivalität im Konsum (non-rivalry oder joint consumption) (s. Abb. 2.1). Als allgemeine Beispiele werden u. a. Leuchttürme, Deiche, innere und äußere Sicherheit genannt. Wenn z. B. Leuchttürme erst einmal errichtet sind, weisen sie auch solchen Schiffern den Weg, die sich an ihrer Finanzierung nicht beteiligen (Nicht-Ausschluss). Sie nutzen nicht nur einem Schiff, sondern unbegrenzt vielen (keine Rivalität im Konsum). Das Problem öffentlicher Güter ist nun, dass sich rational am Eigennutz orientierte Individuen – und das ist ja die Verhaltensannahme der Ökonomie – nicht an ihrer Finanzierung beteiligen werden, sondern darauf hoffen, dass dies andere übernehmen. Das geht sogar so weit, dass gar kein entsprechender Bedarf geäußert wird, damit man nicht in Gefahr gerät, zur Mitfinanzierung herangezogen zu werden. Durch dieses Trittbrettfahrerverhalten (free rider) ergibt sich ein Versagen auf der Angebotsseite des Marktes. Denn solche Güter können nicht erwerbswirtschaftlich angeboten werden, weil der Anbieter keine Einnahmen mit ihnen erzielen könnte. Das Trittbrettfahrerproblem kann vor allem durch den Staat gelöst werden, weil er die Bürger zwingen kann, sich z. B. über Steuern an den Kosten zu beteiligen. Im Sport gibt es viele solcher öffentlichen Güter, allerdings in einem etwas abstrakteren Sinne, nämlich als positive externe Effekte vor allem des aktiven Sports. Es geht um alle die positiven Funktionen für die Gesellschaft, die dem Sport z. B. für die Kriminalitätsprävention, Integration, Volksgesundheit oder nationale Identifikation zugeschrieben werden. Mitternachtsbasketball holt Jugendliche von der Straße. Fußballspielen integriert Zuwanderer. Von einer insgesamt gesunden Bevölkerung profitieren alle, weil es geringe Krankenstände gibt.⁵ Alle können sich freuen und Fahnen schwenken, wenn Deutschland Fußballweltmeister wird. In diesem Sinne hat auch der passive Sport positive externe Effekte. Er bietet eines der wichtigsten Alltagsgesprächsthemen, das Menschen zueinander führt. Öffentliche Güter können also eine Rechtfertigung für Staatseingriffe in die Wirtschaft sein, eine Legitimation dafür dass der Staat Sport anbietet und subventioniert, was er ja tatsächlich in großem Umfang tut (s. dagegen zum Thema Staatsversagen Kap. 4.2).⁶

⁵ Was Volksgesundheit bedeutet, kann man sich vergegenwärtigen an dem Extrembeispiel der Konsequenzen, die große Epidemien auch für das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben von Nicht-Infizierten haben.

⁶ Hierbei muss natürlich immer noch abgewogen werden, ob die Subventionen nicht in anderen Feldern mehr Nutzen bringen.

„Öffentliches Gut“ ist ein Fachbegriff der Ökonomie. Es geht den Ökonomen darum zu unterscheiden, wann Marktwirtschaft funktioniert und wann nicht (Marktversagen, s. Abschn. 2.4.1). Dieser Fachbegriff darf nicht damit verwechselt werden, was in unserer Gesellschaft der Staat tatsächlich öffentlich, kostenlos zur Verfügung stellt. Darunter sind nämlich Güter, die prinzipiell privat bereitgestellt werden könnten, weil das Ausschlussprinzip funktioniert. Ein öffentlicher Bolzplatz ist z. B. vom Charakter her kein „öffentliches“, sondern ein „privates Gut“. Der Ausschluss wäre leicht möglich, indem man den Platz umzäunte.⁷ Das Unterscheidungskriterium für „öffentliche Güter“ ist also nicht, ob ausgeschlossen wird, sondern ob ausgeschlossen werden kann.⁸ Dies hängt auch von der verfügbaren Technik ab. Mit dem Pay-TV steht seit einigen Jahren eine solche Technik zur Verfügung, so dass von dem nicht-rivalisierenden Gut „Sportübertragung“ ausgeschlossen werden kann. Das hat erhebliche Konsequenzen sowohl für den Sport als auch für die Medienlandschaft.

2. **Kollektive Güter:** Die Begriffe öffentliches und kollektives Gut (collective good) werden meist synonym verwandt, weil die Grundproblematik die gleiche ist. Für die Zwecke der Sportökonomie erscheint es jedoch sinnvoll, sie folgendermaßen zu unterscheiden (s. Mackscheidt und Steinhausen 1977): Öffentliche Güter kommen allen Bürgern einer Gesellschaft zu Gute, kollektive Güter nur einem Teilkollektiv. So kamen die Erfolge von Boris Becker und Steffi Graf im Tennis nicht nur ihnen selbst (privates Gut) und der Sportnation (öffentliches Gut), sondern auch der gesamten Tennisbranche zu Gute (kollektives Gut): den Tennisverbänden und -vereinen, den kommerziellen Tennishallen, der Sportartikelindustrie, den Sportmedien. Das Trittbrettfahrerproblem äußert sich nun wie folgt: Wer beteiligt sich an der Gewinnung und Ausbildung der kommenden Tennisstars? Auch wenn dies nur privat, z. B. durch die Eltern, geregelt ist, wird es Nachwuchs an Tennisspielern geben, aber möglicherweise aus gesamtgesellschaftlicher Sicht nicht genügend, weil der potentielle öffentliche und kollektive Nutzen nicht berücksichtigt wird.⁹ Kollektivgutprobleme treten generell und speziell im Sport an vielen Stellen auf: Wenn es um das unterschiedliche Engagement von Mitarbeitern geht, wenn es um Teamwork z. B. in einer Fußballmannschaft geht, wenn es um die Ausgeglichenheit und damit Spannung in einer Liga oder die Integrität (wird nicht gedopt, nicht manipuliert) einer Sportart geht. Statt von Trittbrettfahrerverhalten spricht man bei Mitarbeitern von „Drückebergerei“ (shirking). Auch bei Kollektivgütern kann es sinnvoll sein, seine Präferenzen zu verbergen. Denn wer z. B. in einem Verein einen Verbesserungsvorschlag macht, muss damit rechnen, dass er gleich gefragt wird: Willst du dich

⁷ Wenn der Zugang öffentlich ist, ergibt sich ein Allmende-Problem (s. Pkt. 2.1.3).

⁸ Öffentliche Güter sind auch keine freien Güter, wie Atemluft. Der Leuchtturm muss erst gebaut werden, ehe er genutzt werden kann, ist also ein knappes Gut.

⁹ Dilger (2004) vertritt die Gegenposition, dass „Hyperaktivität“ (s. Kap. 2.4.2) dazu führt, dass die erhofften hohen Einkommen des Profisports selbst bei privater Finanzierung zu einem Überangebot führen. Das dürfte dann aber nur für die Sportarten mit entsprechend hohen Einnahmen gelten.

nicht darum kümmern? Nach der Theorie kollektiven Handelns von Olson (1965) kann die Produktion von Kollektivgütern – selbst bei rational egoistisch handelnden Akteuren – erleichtert werden durch: kleine Gruppen, Koppelung mit zusätzlichen selektiven Anreizen mit dem Charakter privater Güter oder hohe Präferenzen Einzelner, die über eine entsprechende Ressourcenausstattung verfügen. Kleine Gruppen können Drückbergerei z. B. besser kontrollieren und sanktionieren. Fakt ist jedoch, dass es trotz der theoretischen Unwahrscheinlichkeit aus Sicht der ökonomischen Theorie empirisch eine Vielzahl von kollektiven Vereinigungen gibt. In der Realität kommen offensichtlich – entgegen den Annahmen der Ökonomik – auch Individuen mit anderen als egoistischen Verhaltensweisen und andere als selektive materielle Anreize (Knoke 1988) sowie Organisationen mit anderen Zielen als Profit ins Spiel. So gibt es zehntausende von Vereinen, die sich der Förderung des Sports verschrieben haben (s. Kap. 3 und 8).

3. **Externalitäten:** Hohe positive externe Effekte sind grundlegend für die Probleme öffentlicher bzw. kollektiver Güter. Externalitäten (spill over effects) stellen jedoch auch generell ein Problem für das effiziente Funktionieren von Märkten dar. Externe Effekte nennt man Kosten (negative externe Effekte) und Nutzen (positive externe Effekte) der Produktion oder des Konsums, die nicht auf Produzent bzw. Konsument entfallen, sondern auf Dritte. Das Problem externer Effekte ist, dass sie zu nicht optimaler Allokation von Ressourcen führen. Es wird zu viel von Gütern mit negativen, zu wenig von Gütern mit positiven externen Effekten produziert, weil Kosten bzw. Nutzen sich nicht in den Preisen niederschlagen. Beispiele für negative Effekte von Sportgroßveranstaltungen sind Umweltverschmutzung, Verkehrsstaus oder Krawalle. Beispiele für positive Effekte sind Tourismuseinnahmen für Hotels und Gaststätten oder ein gestiegenes Image des Veranstaltungsortes.

2.1.2 Meritorische Güter

Während das Problem der öffentlichen und kollektiven Güter auf der Angebotsseite liegt, liegt das Problem der meritorischen Güter (merit goods, verdienstvolle Güter: Musgrave 1969) auf der Nachfrageseite. Sie sind marktfähig, d. h. der Ausschluss funktioniert und die Rivalität ist vorhanden. Sie werden angeboten und auch nachgefragt. Aber aus verschiedenen Gründen, z. B. aufgrund bedeutender externer Effekte oder verzerrter Präferenzen, werden sie – im Vergleich zu privaten Gütern – aus gesellschaftspolitischer Sicht von den Konsumenten nicht im wünschenswerten Umfang nachgefragt. Verzerrt können Präferenzen z. B. dadurch werden, dass ihr langfristiger Nutzen unterbewertet wird oder es Selbstkontrollprobleme (Frey und Benz 2002) dabei gibt, das, was vernünftig ist, auch zu tun. So kann der langfristige Nutzen des Sporttreibens für die individuelle Gesundheit unterschätzt werden. Alle glauben zwar daran, dass Sport gesund ist, aber für Viele liegt der Nutzen im Vergleich zu den aktuell nötigen Anstrengungen in zu weiter Ferne. Das könnte eine Rechtfertigung dafür sein, warum Andere – vor allem der Staat – korrigierend mit Aufklärung, Anreizen oder gar Zwang (Schulsport) nachhelfen müssen. Gegner wer-

ten dies als paternalistischen Eingriff in die Konsumentensouveränität. Denn umso mehr die Annahmen der ökonomischen Theorie zutreffen (vollkommene Information, stabile Präferenzen), verzerren umgekehrt staatliche Eingriffe die Effizienz der Allokation (Wohlfahrtsverlust, deadweight loss).

2.1.3 Clubgüter und Allmendegüter

Wenn man die beiden Kriterien zur Unterscheidung von privaten und öffentlichen Gütern in einer Kreuztabelle zusammenfasst (s. Abb. 2.1), ergeben sich zwei weitere Gütertypen: 1. das Clubgut und 2. das Allmendegut. Während private Güter in erster Linie vom Markt und öffentliche Güter in erster Linie vom Staat angeboten werden, kommen bei diesen sog. quasi-öffentlichen Gütern verstärkt die Nonprofit-Organisationen ins Spiel.

1. **Clubgüter:** Beim „Clubgut“ (toll good) funktioniert der Ausschluss, aber bis zu einer gewissen Überfüllungsgrenze gibt es keine Rivalität im Konsum. Buchanan (1965) hat es deshalb auch als unreines öffentliches Gut bezeichnet. Beispiele sind Straßen oder Brücken, für deren Benutzung ja eine Gebühr verlangt werden kann. Beispiele aus dem Sport sind Sportanlagen, unabhängig vom Besitzer (Unternehmen, Staat, Verein). Der Vorteil der Clubgüter ist, dass man sich die Produktionskosten teilen kann und mehrere sie nutzen können. Nicht jeder kann sich einen Swimmingpool leisten. Das besondere betriebswirtschaftliche Problem der Clubgüter ist die Überfüllung. Neben Menge und Preis des Angebots muss daher die Mitgliederzahl optimiert werden. Denn je mehr Mitglieder aufgenommen werden, desto geringer könnte der individuelle Beitrag sein, desto größer wird jedoch die Gefahr der Überfüllung. Fitnessstudiomitglieder kommen nicht an die Geräte, Tennisclubmitglieder kommen nicht auf den Platz, Stehplatzzuschauer können nichts sehen. Die anderen Clubmitglieder stellen aber nicht nur potentielle Kosten, sondern auch einen potentiellen Nutzen dar. Sie erschaffen zusammen die Atmosphäre des Clubs (s. zum Thema Co-Creation Kap. 6.3). Die Größe und Zusammensetzung des Publikums kann für eine Diskothek so wichtig wie die Musik sein, deshalb gibt es z. B. manchmal günstigere Angebote für Frauen. Ein volles Fußballstadion hat einen größeren Reiz als ein halbleeres. Im Sportverein findet man leichter am gleichen Sport Interessierte, gleichwertige Spielpartner und kann persönliche oder geschäftliche Beziehungen knüpfen. Das wird besonders deutlich in Prestigesportarten, wie bspw. Golf oder Segeln. Die anderen Mitglieder sind Teil des Produktes und können oder müssen daher sogar entsprechend angezogen oder ausgewählt bzw. abgeschreckt werden (Demarketing), wie die männlichen Bodybuilder, die nicht in ein Fitnessstudio passen, oder die Fans im Stadion, die nur Randalen wollen. Ein einfacher Ausschlussmechanismus für Clubs ist die Höhe des Preises.
2. **Allmendegüter:** Beim „Allmendegut“ (common-pool good) gibt es Rivalität im Konsum aber keinen Ausschluss. Der Begriff bezeichnete ursprünglich die Weideflächen mittelalterlicher Gemeinden, die von allen Bewohnern genutzt werden konnten. Das

Problem der Allmendegüter ist (Hardin 1968: „Tragik der Allmende“), dass sie von rational, egoistisch Handelnden übernutzt werden. Ein aktuelles Problem dieser Art ist die Überfischung der Meere. Im Sport geht es z. B. um die kollektive Nutzung von Sportanlagen, wie einem öffentlichen Bolzplatz. Ostrom (1990) hat jedoch empirisch nachgewiesen, dass Allmenden nicht nur privatisiert oder staatlich kontrolliert, sondern auch kollektiv organisiert funktionieren können, wenn bestimmte Regelungen, wie kleine lokale Gruppen, Abgrenzung, Kontrollen, Sanktionen, Selbstbestimmung und Partizipation gelten, wie sie ja u. a. typisch für Vereine sind. Zu denken wäre hier z. B. an das Problem des pfleglichen Umgangs mit Vereinsanlagen und -geräten.

2.1.4 Unsicherheit

Bereits von den Gründungsvätern der Sportökonomie Rottenberg (1956) und Neale (1964) wurde die Unsicherheit als die Kernbesonderheit des Produkts „Zuschauersport“ herausgestellt (uncertainty of outcome hypothesis). Hiermit sind nicht die Unsicherheiten gemeint, die man bei Sportdienstleistungen notgedrungen in Kauf nimmt, z. B. ob das Wetter günstig ist oder kein wichtiger Spieler verletzt wird, sondern eine vom Nachfrager gewünschte Unsicherheit über den Verlauf und das Ergebnis des Wettkampfes.¹⁰ Bei normalen Produkten wünscht der Konsument keine Unsicherheit, z. B. darüber ob der Bergschuh die Wanderung durchhält oder nicht. Ein sportlicher Wettkampf wäre hingegen uninteressant, wenn man schon vorher wüsste, wie er ausgeht. Wie viel spannender könnte die Fußball-Bundesliga sein, wie viel mehr Zuschauer würde sie anziehen und wie viel mehr Erträge könnte sie erzielen, wenn es nicht nur jede Saison darum ginge, ob Bayern München, THW Kiel oder Borussia Düsseldorf Meister in ihrer jeweiligen Liga werden oder nicht, sondern im Extremfall sogar jede teilnehmende Mannschaft Meister werden könnte? Diese erwünschte Unsicherheit macht den Unterschied zwischen Sport und Theater bzw. Zirkus aus. Beim sog. „Professionell Wrestling“ steht der Sieger schon vor dem Kampf fest. Letztendlich gewinnt der Liebling der Zuschauer. Diese erwünschte Unsicherheit hat weitreichende Konsequenzen für die Erstellung des Angebots. Ein integrierter Wettkampf verlangt mindestens zwei Anbieter, bei der Produktion eines Sportschuhs müssen dagegen nicht Adidas und Puma zusammenarbeiten.¹¹ Darüber hinaus wäre es nützlich, wenn diese Anbieter kooperieren würden, um das Kollektivgut Spannung zu sichern (Kooperenz). Während es normalerweise der Wunsch jeden Anbieters ist, ein Monopol zu erlangen, wäre es für den sportlichen Wettkampf ein Alptraum, keinen (gleichwertigen) Gegner mehr zu haben. Neale (1964) nennt dies das Louis-Schmeling-Paradoxon. Jeder

¹⁰ Sepp Herberger hat es auf den Punkt gebracht: Warum gehen die Menschen zum Fußball? „Ei, weil se net wisse, wie’s ausgeht.“

¹¹ Wenn sich beide Mannschaften im Eigentum desselben Betriebes befinden – wie in der ehemaligen NFL Europe – muss der Zuschauer befürchten, dass andere Kriterien als die sportliche Leistung über den Sieg entscheiden. Am profitabelsten für eine solche Liga könnte es nämlich für den Anbieter erscheinen, die Siegwahrscheinlichkeiten nach der Größe der Anhängerschaft der Clubs zu verteilen.

möchte zwar gerne immer gewinnen, braucht aber einen starken Gegner, damit es spannend bleibt. Das könnte eine Erklärung für die vielen außergewöhnlichen Institutionen des Teamsports sein, die in anderen Branchen geradezu „unerhört“ sind, wie Umverteilung von Einnahmen oder Gehaltsbeschränkungen (s. Abschn. 2.4.2). Erwünschte Unsicherheit ist ein Charakteristikum jedes Wettkampfes auch außerhalb des Sports, z. B. des Glücksspiels oder von Fernsehreshows (Daumann 2011), aber auch des aktiven Sports. Denn normalerweise macht es mehr Spaß, mit gleichwertigen Gegnern zu spielen. Empirisch wurde die Unsicherheitshypothese jedoch nur bei einem Teil der Untersuchungen der Stadionnachfrage bestätigt.¹² Deutlicher bestätigt wurde sie für Fernsehzuschauer. Verantwortlich für die widersprüchlichen Ergebnisse beim Stadionkonsum könnten Messprobleme sein. Wenn die meisten Plätze an Dauerkarteninhaber verkauft sind oder das Stadion eh immer ausverkauft ist, gibt es keine Variationen, die man untersuchen könnte. Zudem könnte es sein, dass der kritische Schwellenwert, ab dem Zuschauer auf Unausgeglichenheit reagieren würden, empirisch noch nicht überschritten wurde (Pawlowski und Budzinski 2013).

Die Alternative zur Unsicherheits- ist die Sieghypothese. Sie besagt, dass die Nachfrage umso größer ist, je eher ein Sieg der Heimmannschaft erwartet werden kann. Empirisch konnten entsprechende Zusammenhänge mit den Wettquoten festgestellt werden. Es kann natürlich auch beides, Unsicherheits- und Sieghypothese, in unterschiedlicher Ausprägung für verschiedene Zuschauertypen (Lokalpatrioten, Clubfans, Sportfans, Unterhaltungspublikum) und je nach ihrem Mischungsverhältnis zutreffen. Zudem muss man kurz- (Spiel), mittel- (Saison) und langfristige Unsicherheit (mehrere Spielzeiten) unterscheiden. Schädlich dürfte vor allem eine längerfristige Dominanz sein. Interessanterweise hat gerade die kommerzielle „Formel 1“ sich immer wieder Regeländerungen einfallen lassen, um das zu verhindern. Aus Sicht der Liga ist also Ausgeglichenheit normalerweise die gewinnmaximierende Lösung.

2.2 Besonderheiten der Nachfrage

Die Nachfrage Theorie (auch Konsum- oder Haushaltstheorie) geht normalerweise von folgenden Annahmen aus: 1. Die Nachfrage entsteht in Haushalten, die vereinfacht als individuelle Akteure gedacht werden. 2. Haushalte konsumieren. 3. Die Nachfrage beruht auf Bedürfnissen, die aus einem Mangelgefühl entstehen. Wenn der Haushalt bereit und fähig ist, für das bedürfnisstillende Gut zu zahlen, entsteht eine Nachfrage. 4. Ziel des Haushaltes ist die Nutzenmaximierung. Das Gesetz des sinkenden Grenznutzen (1. Gossensches Gesetz) besagt, dass mit jeder weiteren Einheit, die von einem Gut konsumiert wird, der Nutzen sinkt bis zu einem Sättigungspunkt, bei dem kein Nutzen mehr entsteht. Dieses

¹² Szymanski (2003; s. auch Borland und Macdonald 2003) hat 22 Studien ausgewertet, davon bestätigen ca. 45 % die Hypothese. Das gilt vor allem für die mittelfristige Ausgeglichenheit, also der im Laufe einer Saison, weniger für die kurzfristige, d. h. der für ein Spiel. Für die vermutlich entscheidende Frage nach der Auswirkung der langfristigen Unsicherheit (also der Frage, wie viel Abwechslung es bei den Meistern gibt) fehlen Untersuchungen.

Gesetz ist einer der Gründe dafür, dass Haushalte – *ceteris paribus*¹³ – nur zu sinkenden Preisen mehr von einem Gut konsumieren (Nachfragekurve). Die Haushalte haben auf den Gütermärkten die Wahl zwischen verschiedenen Gütern und Mengen zu gegebenen Marktpreisen. Ihre Entscheidungen bestimmen letztlich darüber, welche Güter angeboten werden. Spiegelbildlich müssen die Haushalte auf den Faktormärkten Ressourcen, also im Regelfall Arbeit, anbieten, d. h. Freizeit gegen Einkommen tauschen. Die individuelle Nachfrage¹⁴ hängt von folgenden Determinanten ab: 5. dem Preis des Gutes, 6. den Preisen anderer relevanter Güter, wobei Substitutions- und Komplementärgüter unterschieden werden, 7. dem Einkommen und 8. den Präferenzen. Letztere werden als relativ einheitlich und unveränderlich („wie die Rocky Mountains“, Stigler und Becker 1977, S. 76) und schwer messbar angenommen und sind nicht Gegenstand der Analyse, sondern werden anderen Wissenschaften, wie Psychologie oder Soziologie, zugeordnet. „Veränderungen im menschlichen Verhalten werden (soweit wie möglich) auf beobachtete und messbare Veränderungen des durch die Einschränkungen bestimmten Möglichkeitsraums zurückgeführt und nicht (...) auf Präferenzänderungen“ (Frey und Benz 2002, S. 6). Mit der Nachfragetheorie kann man grundlegend verdeutlichen, wie Restriktionen, wie die relativen Preise und das Einkommen, das individuelle Konsumverhalten beeinflussen. Anhand der acht Punkte kann man jedoch auch aufzeigen, dass im Sport teilweise andersartige Zusammenhänge oder zumindest spezielle Ausprägungen eine Rolle spielen. Das hat jeweils auch entsprechende Auswirkungen auf die betriebswirtschaftlichen Problemstellungen und Lösungen (s. Abb. 2.2).

1. **Sozialer Konsum:** Bei der Nachfrage nach Sport handelt es sich häufig um sozialen, nicht um individuellen Konsum. Sowohl aktiver als auch passiver Sportkonsum erfolgt oft in einer Gruppe. Man geht nicht alleine zum Sport, sondern mit Freunden oder der Familie. Bei derartigen Entscheidungsprozessen können andersartige als rationale Entscheidungen (z. B. emotionale Bauchentscheidungen) daraus resultieren und andersartige als egoistische (also altruistische) Verhaltensweisen ins Spiel kommen. Hier gilt z. B., dass „geteilte Freude doppelte Freude“ ist. Zudem erfolgt der Konsum in Anwesenheit und unter Einfluss von weiteren Personen und Bezugsgruppen, was Auswirkungen auf die Präferenzen und positive oder negative Effekte für den Nutzen haben kann. Betriebswirtschaftlich muss dies einkalkuliert werden, indem Angebote sich nicht an einzelne Personen, sondern an Gruppen oder sog. Szenen richten, z. B. durch Familientickets, und negative Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Gruppen gehemmt, positive gefördert werden (s. Co-Creation in Kap. 6.3).

¹³ „*Ceteris paribus*“ heißt, dass der Zusammenhang unter der Annahme gilt, dass alle anderen Einflussfaktoren, wie das Einkommen oder die Steuern, gleich bleiben.

¹⁴ Die gesamte Marktnachfrage hängt zudem von der Anzahl der Nachfrager und der Einkommensverteilung ab. Fußballclubs mit großem Einzugsgebiet, z. B. München, haben somit Vorteile gegenüber solchen mit kleinem, z. B. Freiburg. Eine gleichmäßige Einkommensverteilung fördert die Nachfrage nach normalen Gütern, eine ungleiche nach superioren (Luxus-) und inferioren Gütern.

Besonderheiten der Sportbetriebslehre

Horch, H.-D.; Schubert, M.; Walzel, S.

2014, XV, 386 S. 85 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-43463-5