



Hamburgisches  
WeltWirtschafts  
Institut

Reihe Edition HWWI Band 4

Christoph Fritsch

**Auslandsvermarktung von Sportligen in Europa: das Beispiel der  
Fußball-Bundesliga**

in:

**Sport und Sportgroßveranstaltungen in Europa –  
zwischen Zentralstaat und Regionen**

Herausgegeben von Martin-Peter Büch, Wolfgang Maennig und  
Hans-Jürgen Schulke

Redaktion: Marcus Franke

S. 127–147

Hamburg University Press  
Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg  
Carl von Ossietzky

## Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf den Verlagswebseiten frei verfügbar (*open access*). Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar.

*Open access* über die folgenden Webseiten:

Hamburg University Press – <http://hup.sub.uni-hamburg.de>

PURL: [http://hup.sub.uni-hamburg.de/HamburgUP/HWWI4\\_Sport](http://hup.sub.uni-hamburg.de/HamburgUP/HWWI4_Sport)

Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek – <http://http://deposit.ddb.de/index.htm>

ISBN 978-3-937816-88-3 (Printversion)

ISSN 1865-7974 (Printversion)

© 2012 Hamburg University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland

Produktion: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg, Deutschland

<http://www.ew-gmbh.de>

## **Inhalt**

Abbildungen	7
Tabellen	8
<b>Sport in Europa: Autonomie und Kommerzialisierung – einige Aspekte vorweg</b>	<b>11</b>
<i>Martin-Peter Büch, Wolfgang Maennig und Hans-Jürgen Schulke</i>	
<b>Sports Betting, Sports Bettors and Sports Gambling Policy</b>	<b>15</b>
<i>Brad R. Humphreys and Brian Soebbing</i>	
<b>Aspekte des Glücksspielstaatsvertrages in der Bundesrepublik Deutschland</b>	<b>39</b>
<i>Hans-Peter Knaack</i>	
<b>Regulierung des deutschen Sportwettenmarktes in komparativer Perspektive – Glücksspielgesetze in der Europäischen Union</b>	<b>51</b>
<i>Luca Rebeggiani</i>	
<b>Die Entlohnung von Fußball-Profis</b>	<b>79</b>
<b>Ist die vielfach kritisierte „Gehaltsexplosion“ ökonomisch erklärbar?</b>	
<i>Bernd Frick</i>	
<b>The Organization of Professional Sports Leagues</b>	<b>111</b>
<b>A Comparison of European and North-American Leagues from the Perspective of Platform Organization</b>	
<i>Helmut Dietl and Tobias Duschl</i>	
<b>Auslandsvermarktung von Sportligen in Europa: das Beispiel der Fußball-Bundesliga</b>	<b>127</b>
<i>Christoph Fritsch</i>	

Fußballgroßveranstaltungen – sportpolitische Herausforderungen <i>Horst R. Schmidt</i>	149
Public Viewing als eine neue Form des Zuschauerhaltens in Sport, Politik und Kultur Gesellschaftliche Ursachen, organisatorische Entwicklungen und ökonomische Folgen <i>Hans-Jürgen Schulke</i>	159
Öffentliche Förderung von Sportgroßveranstaltungen: Pros und Cons aus sozioökonomischer Sicht <i>Erich Thöni und Michael Barth</i>	173
Sport als Beispiel ökonomischer Effizienz in MetropolRegionen? <i>Gerhard Trosien</i>	211
Wie viel Staat braucht der Breitensport? Ökonometrische Evidenzen für ein Europäisches Modell des Breitensports <i>Christoph Breuer</i>	229
Sozioökonomische Bedingungen für Leichtathletik Ein europäischer Vergleich <i>Jens Flatau</i>	241
Abkürzungsverzeichnis	259
9. Internationales Hamburger Symposium „Sport und Ökonomie“ [9th International Hamburg Symposium „Sport and Economics“] <i>Programm [Program]</i>	261

## Abbildungen

### Rebeggiani

Abb. 1:	Anteile einzelner Spielarten am gesamten Bruttospielertrag auf dem europäischen Glücksspielmarkt 2003 in % (EU 25)	61
Abb. 2:	Marktanteile verschiedener Spielformen auf dem italienischen Glücksspielmarkt 2009 (Bruttoumsatz)	66
Abb. 3:	Marktanteile nach Anbietern auf dem italienischen Sportwettenmarkt 2009	67

### Frick

Abb. 1:	Die Gehaltsentwicklung in der Fußball-Bundesliga (in 1 000 €)	89
Abb. 2:	Die Entwicklung der Gehälter nach Positionen (in 1 000 €)	89
Abb. 3:	Die Entwicklung von Umsätzen und Spielergehältern (in Mio. €)	90
Abb. 4:	Der Anteil der Spielergehälter am Umsatz (in %)	90
Abb. 5:	Variationskoeffizient der Spielergehälter	92
Abb. 6:	Kerndichteschätzung der logarithmierten Spielereinkommen	94
Abb. 7:	Der Einfluss des Lebensalters auf das Einkommen	99
Abb. 8:	Der Einfluss der Bundesligaeinsätze im Laufe der Karriere auf das Einkommen	100
Abb. 9:	Der Einfluss der Länderspieleinsätze im Laufe der Karriere auf das Einkommen	101

### Dietl/Duschl

Abb. 1:	Platform with Two Market Sides	113
Abb. 2:	Network Effects and Modified Demand Curve	114
Abb. 3:	Different Kinds of Network Effects	115
Abb. 4:	Market Sides of Sports Leagues and Network Effects	119

### Fritsch

Abb. 1:	Auslandseinnahmen europäischer Fußballligen	128
Abb. 2:	Spezialisierungsanreiz in Starmärkten	138

### Schulke

Abb. 1:	Erfolgsfaktoren des Public Viewing	163
Abb. 2:	Bereitschaft zum Bezahlen von Eintritt beim Public Viewing (n=150; Umfrage beim Bundesligaspiel HSV – VfL Bochum, 13.5.2009)	165

## Abbildungen

Abb. 3:	Zahlungsbereitschaft beim Public Viewing (n=150; Umfrage beim Bundesligaspiel HSV – VfL Bochum, 13.5.2009)	165
Thöni/Barth		
Abb. 1:	Bundessportförderung in Österreich (1986–2006)	194
Abb. 2:	Bundessportförderung in Österreich: Sportgroßveranstaltungen (1986–2006)	195
Trosien		
Abb. 1:	Organigramm der Sportinitiative Frankfurt-RheinMain gGmbH	219
Abb. 2:	Steuerung der Sportentwicklung durch den Verein „Sportinitiative Rhein-Neckar e. V.“	221
Breuer		
Abb. 1:	Anteil an Vereinen mit negativem Vereinssaldo mit und ohne öffentliche Zuschüsse (in %)	232
Abb. 2:	Entwicklung der Haushaltssalden nach Subventionsgruppen	237
Flatau		
Abb. 1:	Modell des Konsums 2. Ordnung von Leichtathletik	245
Abb. 2:	Organisationsgrade der untersuchten Nationen in altersdifferenzierter Darstellung	252

## Tabellen

Humphreys/Soebbing		
Tab. 1:	Estimated Sports Betting Participation	26
Tab. 2:	Characteristics of Sports Bettors	27
Tab. 3:	Probit Marginal Effects – Participation in Sports Betting	29
Rebeggiani		
Tab. 1:	Internationale Unterschiede des Ausmaßes des Glücksspielsektors	60
Frick		
Tab. 1:	Die Bewertung der „Angemessenheit“ von Spielergehältern	82
Tab. 2:	Determinanten der Spielergehälter in der Fußball-Bundesliga (Quantilsregressionen)	95

## Tabellen

Tab. 3:	Determinanten der Spielergehälter in der Fußball-Bundesliga (Quantilsregressionen)	97
Tab. 4:	Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen Determinanten der Spielergehälter in der Fußball-Bundesliga (Random Effects- und OLS-Schätzung sowie Median-Regression)	106
Dietl/Duschl		
Tab. 1:	Top Revenue Generating Sports Clubs – International Comparison	112
Tab. 2:	Comparison of European and North American Leagues with Respect to Openness and Closeness of Platform	120
Fritsch		
Tab. 1:	Quantifizierung der Spielqualität	132
Tab. 2:	Optimierung innerer und äußerer Qualität	141
Tab. 3:	Nationalitäten ausländischer Erstligaspieler in der Saison 2008/2009	143
Schmidt		
Tab. 1:	Regierungsgarantien der BRD bei der FIFA-WM 2006	152
Tab. 2:	Budgetpositionen der FIFA-WM 2010	154
Schulke		
Tab. 1:	Zuschauerzahlen Public Viewing Fußball-WM 2006	160
Tab. 2:	Begriffserläuterung Public Viewing	161
Tab. 3:	Stärken- und Schwächenanalyse des Public Viewing bei Bundesligaauswärtsspielen	167
Thöni/Barth´		
Tab. 1:	Förderung von Sportgroßveranstaltungen im Längsschnitt 1986–2006 (real, auf Basis 1986)	203
Trosien		
Tab. 1:	Die MetropolRegionen Deutschlands	212
Tab. 2:	Metropolitane Zusammenfassung vorhandener Sportstätten Sportregion Rhein-Neckar	216
Tab. 3:	Spezielle Sportstrukturen in deutschen MetropolRegionen	216
Tab. 4:	Sportvereine in der MetropolRegion Frankfurt-Rhein-Main	218
Tab. 5:	Mitglieder der Sportregion Rhein-Neckar	220
Tab. 6:	Regionalökonomische Hochrechnung der Sportumsätze	222

## Tabellen

### Breuer

Tab. 1:	Ergebnisse hierarchisch-nichtlinearer Modelle (t-ratios)	232
Tab. 2:	Überblick über die relative Entwicklung der Zuschüsse aus öffentlicher Sportförderung (inklusive Zuschüsse anderer Sportorganisationen)	233
Tab. 3:	Entwicklung der Subventionen nach Subventionsgruppen	234
Tab. 4:	Überblick über die Einnahmekategorien von Sportvereinen	234
Tab. 5:	Entwicklung der Einnahmen	235
Tab. 6:	Entwicklung der Einnahmen nach Subventionsgruppen (Mittelwerte in Euro)	236
Tab. 7:	Entwicklung der Einnahmen nach Subventionsgruppen (Mittelwerte in %)	237

### Flatau

Tab. 1:	Konsum von Leichtathletik	243
Tab. 2:	Untersuchte Regionen in den einzelnen Ländern und im Verband gemeldete LaO	249
Tab. 3:	Stichprobe und Rücklauf in den untersuchten europäischen Ländern	250
Tab. 4:	Organisationsgrade in den untersuchten Ländern	251
Tab. 5:	Organisationsgrade in den untersuchten deutschen Regionen	251
Tab. 6:	Organisationsgrade und Athletinnenanteile in den untersuchten Ländern auf kollektiver sowie individueller Ebene	253

# Auslandsvermarktung von Sportligen in Europa: das Beispiel der Fußball-Bundesliga

*Christoph Fritsch*

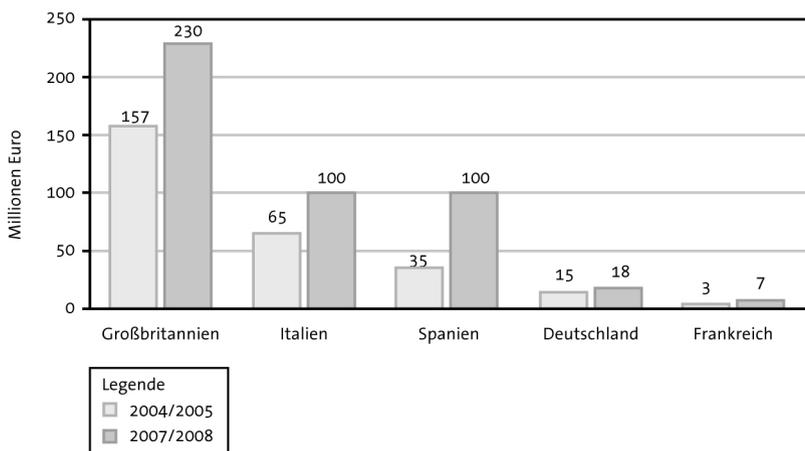
## Problemstellung

Im Vergleich zu anderen europäischen Top Ligen erzielt die Deutsche Fußball-Liga (DFL) signifikant kleinere Erlöse bei der Auslandsvermarktung ihrer Spiele. Weil die Auslandsvermarktung eine zunehmend attraktive Einnahmequelle für europäische Fußballligen darstellt, bemüht sich der Ligaverband darum, seine Auslandserlöse zu erhöhen, um bei der finanziellen Ausstattung der Vereine nicht weiter ins Hintertreffen zu geraten. Das angestrebte Umsatzziel von jährlich 35 Millionen Euro bedeutet nahezu eine Verdopplung der Auslandserlöse im Vergleich zur Saison 2007/2008. Andere Nationen haben mit der internationalen Vermarktung ihrer Fußballligen wesentlich früher begonnen und erzielen mittlerweile vergleichsweise große Auslandsumsätze. Die englische Premier League verbuchte in der Saison 2007/2008 Auslandseinnahmen in Höhe von 230 Millionen Euro und überstieg den internationalen Vermarktungserfolg der Bundesliga damit um das 12,6-fache. Für die Erschließung internationaler Zuschauermärkte hat die Premier League eine Pionierstrategie erfolgreich umgesetzt. In Abbildung 1 werden die Auslandseinnahmen verschiedener europäischer Fußballligen abgetragen.

Die ausgewiesenen Erlöse beziehen sich auf die mediale Vermarktung nationaler Ligaspiele. Die höheren Auslandseinnahmen europäischer Konkurrenzligen liefern einen Hinweis darauf, dass die Bundesliga ein Nachzügler bei der internationalen Vermarktung von Fernsehrechten ist. Wenn die Auslandsvermarktung eine relevante Erlösquelle für nationale Fußballligen darstellt, ergeben sich daraus generelle Wettbewerbsnachteile für die Bundesliga. In der Premier League betrug der Anteil der Auslandseinnahmen zur Saison

2007/2008 bereits 23 % der gesamten Fernseherlöse. Für die Bundesliga betrug dieser Wert nur 4,3 %.<sup>1</sup> Damit wurde die relative Finanzkraft der Ligen durch Auslandsvermarktung zugunsten der Premier League verzerrt. Da europäische Top-Ligen in Konkurrenz um Starspieler stehen,<sup>2</sup> wird die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Bundesliga umso mehr geschwächt, je besser sich Konkurrenzligen im Ausland vermarkten.

Abbildung 1: Auslandseinnahmen europäischer Fußballligen



Quelle: Eigene Darstellung.

Des Weiteren deuten die ambitionierten Umsatzziele der DFL und die internationalen Vermarktungserfolge der Konkurrenzligen an, dass die Auslandsvermarktung ein prosperierendes Geschäftsfeld mit hohen Wachstumspotenzialen ist. Die in Abbildung 1 dargestellten Veränderungen der Auslandseinnahmen sind ein Indiz dafür, dass sich der Markt für internationale Fußballvermarktung in der Wachstumsphase befindet. Für die DFL entsteht die Notwendigkeit, Marktanteile zu erobern, um die relative Finanzkraft zu bewahren. Im Folgenden werden Vermarktungsoptionen für europäische Zielländer hergeleitet, und es werden konkrete Handlungsempfehlungen zur europäischen Liga-

<sup>1</sup> Fernseh-Inlandseinnahmen der Premier League (Bundesliga) in der Saison 2007/2008: 770 Millionen Euro (430 Millionen Euro).

<sup>2</sup> Vgl. Hoehn (2006, S. 231).

vermarktung formuliert. Im Fokus dieses Beitrags steht der europäische Zielmarkt mit seinen spezifischen Vermarktungsanforderungen.

### Konsummotive der Fernsehzuschauer

Obwohl die Bundesliga bereits in 172 Länder übertragen wird,<sup>3</sup> befindet sich die europäische Rechteverwertung der Ligaspiele noch in der Anfangsphase. Bislang verfolgt die DFL eine Vermarktungsstrategie, welche darauf ausgelegt ist, die bestehende internationale Nachfrage zu bedienen. In der laufenden Rechteperiode konnten die Auslandserlöse bereits um 40 % gesteigert werden, was darauf hinweist, dass der Markt noch nicht vollständig erschlossen ist. Die *DFL Sports Enterprises GmbH*, eine Tochtergesellschaft der DFL zur Bundesligavermarktung, verkaufte die internationalen Fernsehrechte 2008 erstmals in verschiedenen Länderpaketen an die Rechthändler *SPORTFIVE* und die *sportsman media group*. Für bestimmte Zielländer<sup>4</sup> entschied man sich zur Eigenvermarktung der Fernsehrechte.<sup>5</sup> Die Bemühungen der DFL Sports Enterprises konzentrieren sich derzeit auf die Optimierung des Vergabesystems internationaler Fernsehrechte. Die Erschließung zusätzlicher Zuschauergruppen wurde bislang kaum vorangetrieben.

Zur Eroberung neuer Märkte ist es oftmals notwendig, Anfangsinvestitionen zur Ausweitung der Nachfrage zu tätigen. Für die Bundesliga bestehen solche Anfangsinvestitionen im Aufbau von Zuschauerinteresse in den Zielländern. Die gegebenen Nachfragestrukturen müssen so verändert werden, dass die Bundesliga als attraktive Konsumalternative wahrgenommen wird. Erst wenn eine ausreichend hohe Nutzenerwartung für Bundesligaspiele bei den Fernsehzuschauern des Ziellandes besteht, kann sich eine relevante Nachfrageausweitung ergeben. Bei der europäischen Ligavermarktung steht die Bundesliga in direkter Konkurrenz zu den anderen Top-Ligen in Europa. Für die DFL ergibt sich daraus die Notwendigkeit zur Identifikation spezifischer Wettbewerbsvorteile, aus denen sich eine optimale Investitionsstrategie ableiten lässt. Es gilt vorab zu bewerten, welche Maßnahmen zur Erhöhung der zukünftigen Auslandseinnahmen erfolgreich sein werden. Dazu müssen die Konsummotive der Zuschauer im Folgenden genauer betrachtet werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. Bundesliga Report (2009).

<sup>4</sup> Osteuropa, Mittlerer Osten, China, USA.

<sup>5</sup> Vgl. DFL Sports Enterprises (2008).

In der Literatur werden Spielqualität, Spannung und soziale Motive der Zuschauer als Hauptmotive für den Konsum von Bundesligaspielen diskutiert.<sup>6</sup> Demnach ergibt sich die Spielqualität aus der Spielstärke und dem Können der Spieler, Spannung ergibt sich aus dem Mitfiebern mit einer Mannschaft und sozial motivierten Akteuren; so entsteht ein Zusatznutzen durch den Austausch mit anderen.<sup>7</sup> Die Gesamtzahlungsbereitschaft der Zuschauer ergibt sich aus der Summe dieser Konsummotive. Sofern es den Ligaverantwortlichen gelingt, die Zuschauererwartungen positiv zu beeinflussen, kann die Zahlungsbereitschaft für die europäischen Bundesligarechte erhöht werden, weil die Zahlungsbereitschaft mit der Erwartung über hohe Qualität, spannende Spielverläufe und Gelegenheiten zum gegenseitigen Austausch der Zuschauer ansteigt.

### *Spielqualität*

Für europäische Zielmärkte kann angenommen werden, dass generelles Wissen um die Spitzenleistungen in der Bundesliga vorhanden ist. Die Deutsche Bundesliga gehört neben der englischen, spanischen, italienischen und französischen Liga zu den Top 5-Ligen in Europa. Die Spitzenclubs nehmen regelmäßig an den europäischen Wettbewerben Champions League und Europe League<sup>8</sup> teil, so dass eine gewisse Bekanntheit dieser Vereine europaweit gegeben ist. Zuschauer mit einer Präferenz für hohe Spielqualität werden sich deshalb bei ihrer Konsumwahl an den spielerischen Spitzenleistungen in internationalen Wettbewerben orientieren. In einem Beitrag von Rosen zur Entstehung hoher Stareinkommen wird gezeigt, dass sich die Zuschauernachfrage in Märkten mit objektiv messbaren Qualitätsunterschieden stets auf die Spitzenköpfe einer Disziplin konzentriert.<sup>9</sup> Ausschlaggebend für dieses Ergebnis ist die Annahme, dass unterschiedliche Spielqualitäten unvollständig substituierbar sind. Zeitkosten des Konsums und Sättigungseffekte der Zuschauer führen dazu, dass ein hochqualitatives Fußballspiel nicht durch zwei Spiele der halben Qualität ersetzt werden kann. Bezüglich der Spielqualitäten herrscht Subadditivität, so dass der Zuschauernutzen durch Bereitstellung der höchsten verfügbaren Qualität maximal wird.

---

<sup>6</sup> Vgl. Schellhaaß/Hafkemeyer (2002) sowie Schafmeister (2006).

<sup>7</sup> Vgl. Schellhaaß/Hafkemeyer (2002).

<sup>8</sup> Vormalig UEFA-Pokal.

<sup>9</sup> Vgl. Rosen (1981).

Die europäische Vermarktung der Übertragungsrechte macht die hohen Qualitäten der Top 5-Ligen über ihre Ursprungsländer hinaus verfügbar. Durch den medialen Hebel der Fernsehvermarktung wird der Zielmarkt nationaler Fußballligen ausgeweitet, ohne dass die Produktionskosten für Ligaspiele erheblich steigen. Bei ausschließlicher Betrachtung der Spielqualität als Konsummotiv folgt daraus, dass die Liga mit der höchsten Qualität alle anderen Angebote verdrängen wird. Unter der Voraussetzung objektiv vergleichbarer Spielqualitäten führen Subadditivität und mediale Hebeleffekte im Zielland zu einer Konzentration der Nachfrage auf die höchste Qualität. Diese objektive Vergleichbarkeit ist für die sichtbaren Leistungen der Spitzenvereine in den europäischen Wettbewerben weitgehend erfüllt. Für die restlichen Vereine der Liga ist objektive Vergleichbarkeit dagegen nicht gewährleistet, weil die Ziellandzuschauer in aller Regel wenig Information über diese Mannschaften besitzen. Hinsichtlich der Spielqualität ist deshalb davon auszugehen, dass die Konsumententscheidung im Zielland vorwiegend von den Leistungen der Spitzenvereine einer Liga determiniert wird.

Zur Bewertung der durchschnittlichen Ligaqualität wird weiteres Wissen über die Spielqualität der weniger bekannten Vereine notwendig. Für eine zutreffende Einschätzung der Spielqualität einer Liga müssen folglich zwei Größen unterschieden werden. Die äußere Qualität bezeichnet die europaweit sichtbaren Leistungen der Spitzenvereine und Starspieler, während innere Qualität die Ausgeglichenheit der Spielstärken in der Liga beschreibt. Ausgeglichenheit erhöht die empfundene Spielqualität einer Liga, dadurch dass die Siegwahrscheinlichkeit des jeweiligen Favoriten kleiner wird. Ausgeglichene Spielpaarungen erhöhen das Engagement der Spieler und lassen einen ergebnisoffenen Wettbewerb erwarten. Im Gegensatz zur äußeren Qualität, die den europäischen Fußballfans weitgehend bekannt ist, fallen zur Bewertung der inneren Qualität zusätzliche Informationskosten an. In Tabelle 1 werden Indikatoren für die Spielqualitäten der europäischen Top-Ligen aufgestellt. Die äußere Qualität wird durch die durchschnittliche Anzahl der Champions League-Teilnahmen und die Anzahl der Champions League-Gewinne der letzten zehn Saisons gemessen. Weil die Europapokalspiele eine hohe Aufmerksamkeit bei den europäischen Fußballfans erzeugen, wird dieses Wissen nebenbei wahrgenommen. Wie viele Mannschaften einer Liga an der Champions League teilnehmen dürfen, wird auf Grundlage einer Leistungstabelle (Verbandskoeffizientenrangliste der *Union des Associations Européennes de Football* [UEFA]), die

sich über fünf Spielzeiten der UEFA-Klubwettbewerbe erstreckt, ermittelt.<sup>10</sup> Daher ist ein hoher Teilnahmewert genauso wie die Anzahl der Champions League-Gewinne ein geeigneter Indikator für die äußere Qualität einer Fußballliga. Die innere Qualität wird durch das Punkteverhältnis zwischen Letzt- und Erstplatziertem in den letzten fünf Saisons ausgedrückt. Diese Verhältniszahl liegt im Intervall zwischen 0 und 1 und gibt die Punkte des Letztplatzierten als Anteil an den Punkten des Meisters an. Ein größerer Wert bezeichnet eine bessere Ausgeglichenheit der Spielstärken und somit eine höhere innere Qualität der Liga.

**Tabelle 1: Quantifizierung der Spielqualität**

Indikator	Äußere Qualität		Innere Qualität
	<i>Champions League-Teilnahme</i> <i>Ø Vereine pro Jahr</i> <i>Saison 99/00–08/09</i>	<i>Champions League-Gewinne</i> <sup>11</sup> <i>Saison 99/00–08/09</i>	<i>Punkteverhältnis Tabellenletzter/Meister</i> <i>5-Jahres-Ø</i> <i>Saison 04/05–08/09</i>
<i>Deutschland</i>	3	1	0,35
<i>England</i>	3,6	2	0,26
<i>Spanien</i>	3,8	4	0,33
<i>Italien</i>	3,5	2	0,32 <sup>12</sup>
<i>Frankreich</i>	2,6	0	0,36

Quelle: Eigene Berechnungen.

Im Nationenvergleich weisen Spanien, England und Italien hohe äußere Qualitäten auf.<sup>13</sup> Der mediale Hebeleffekt sollte daher bei diesen Ligen zum Tragen kommen. Bei der inneren Qualität erlangt die Bundesliga neben der französischen Liga einen guten Wert. Im Fünf-Jahresdurchschnitt erlangten die Tabellenletzten 35 % der Punkte des jeweiligen Deutschen Meisters. Die englische

<sup>10</sup> Vgl. UEFA (2007).

<sup>11</sup> In der Saison 03/04 gewann der FC Porto die Champions League. Die restlichen Gewinne der Zehn-Jahresbetrachtung verbuchten die europäischen Top 5-Ligen für sich.

<sup>12</sup> In der Saison 05/06 wurden dem AC Mailand wegen Manipulation 30 Punkte aberkannt. Diese wurden bei der Berechnung des Indikators berücksichtigt.

<sup>13</sup> Vgl. Hovemann (2009).

Premier League nimmt hier mit einem Verhältnis von nur 26 % den letzten Platz ein. Die Spielerfolge des Erst- und Letztplatzierten weichen also stärker voneinander ab, was auf eine relativ schlechte Ausgeglichenheit der Vereinsleistungen hindeutet. Für die Auslandsvermarktung der Bundesliga impliziert der Wertevergleich aus Tabelle 1 eine bessere Abdeckung des Konsummotivs Spielqualität durch andere Nationen.

Zum Aufbau einer hohen Qualitätsreputation bei den Ziellandzuschauern sollte die Bundesliga vor allem auf die innere Qualität verweisen. Dazu ist es notwendig, spezifisches Wissen über die Bundesliga im Zielland aufzubauen. Die Theorie medialer Hebeleffekte<sup>14</sup> ergibt für obige Indikatoren einen Qualitätsvorteil der spanischen Primera División. Ziellandzuschauer mit einer hohen Präferenz für äußere Qualität werden optimalerweise die spanische Liga konsumieren. Ihre innere Qualität erreicht ebenfalls einen guten Indikatorwert, so dass verhältnismäßig ausgeglichene Spielpaarungen zu erwarten sind. In der Realität wird das Ergebnis der Nachfragekonzentration auf die Primera División allerdings durch andere Konsummotive abgeschwächt.

### *Spannung*

Ein Hauptmotiv für den Konsum von Fußballspielen ist das Mitfiebern mit einem Verein. Durch die Unsicherheit des Spielausgangs und die Hoffnung auf einen Gewinn des protegierten Teams wird das Verfolgen eines Fußballspiels zu einem spannenden Ereignis. Voraussetzung für die damit verbundene Begeisterung der Zuschauer ist die Identifikation mit einem Verein oder einem Spieler.<sup>15</sup> Die Zuschauer fühlen sich in das Geschehen involviert, weil ihnen das Spielergebnis persönlich bedeutungsvoll erscheint. Die entstehende Spannung und das Mitfiebern stiften hohen Konsumnutzen, der eine zentrale Rolle für die Konsumwahl einnimmt. Durch Identifikation wird das Konsumwahlverhalten der Zuschauer zugunsten des präferierten Vereins verzerrt. Fans verfolgen die Spiele ihres Vereins regelmäßig, weil sie einen größeren Nutzen aus den Spielen ihrer Mannschaft ziehen. Eine größere Identifikation der Zuschauer führt folglich zu einer höheren Zuschauerbindung.

Für die Identifikation der Zuschauer ist spezifisches Wissen über die Liga notwendig. Beispielsweise müssen die Mannschaften und Akteure bekannt sein, um einen persönlichen Favoriten bestimmen und die Bedeutung einzel-

---

<sup>14</sup> Vgl. Rosen (1981).

<sup>15</sup> Vgl. Schellhaaf/Hafkemeyer (2002).

ner Spielpaarungen einschätzen und bewerten zu können. Neben dem generellen Regelverständnis sollten die Zuschauer auch abwägen können, welche Siegchancen das eigene Team jeweils hat, um besondere Leistungen entsprechend würdigen zu können. Weil die Empfindung eines spannenden Wettbewerbs vom Identifikationsgrad der Zuschauer abhängt, ist spezifisches Wissen der Zuschauer für die Entstehung dieses Konsummotivs grundlegend notwendig. Im Gegensatz zur inländischen Vermarktung ist spezifisches Wissen für die Bundesliga in europäischen Zielmärkten allerdings nicht vorzusetzen. Vor dem ersten Konsum der Bundesliga werden die wenigsten Zuschauer über die notwendigen Informationen zur Identifikation mit einem Verein verfügen.

Zur Entstehung von Spannung muss in ligaspezifisches Wissen der Ziel-landzuschauer investiert werden. Becker/Stigler nennen dieses Wissen Konsumkapital.<sup>16</sup> Analog zur Humankapitalakkumulation bei Berufsausbildungen gehen sie davon aus, dass durch die Beschäftigung mit einer Liga Nutzen generierendes Wissen nebenbei aufgebaut wird. Je öfter Bundesligaspiele konsumiert werden, desto besser können sich die Zuschauer mit einem Verein identifizieren und Zusatznutzen aus der damit verbundenen Spannung ziehen. Im Konsumkapitalmodell von Becker/Stigler entsteht den Zuschauern eines Fußballspiels direkter Konsumnutzen ( $U$ ) während gleichzeitig ligaspezifisches Wissen ( $Z$ ) gebildet wird:

$$U = U(Z_1, \dots, Z_m) \quad (1) \text{ mit}$$

$$Z_i = f_i(x_{1i}, \dots, x_{ki}, t_{1i}, \dots, t_{li}, S_1, \dots, S_i)$$

Der Konsum der  $i$ -ten Fußballübertragung wird als Investitionsprozess in produktivitätswirksames Konsumkapital modelliert. Durch anfängliche Investitionen in ligaspezifisches Wissen erhöht sich der zukünftige Konsumnutzen eines Zuschauers. Die Einsatzfaktoren zur Erstellung von Freizeitnutzen sind die eigentliche Fernsehausstrahlung ( $x_i$ ), die notwendige Konsumzeit ( $t_i$ ) und das bereits akkumulierte Konsumkapital ( $S_i$ ). Laut Annahme gilt für Gleichung

$$\frac{\partial Z_i}{\partial t_i} > 0; \quad \frac{\partial Z_i}{\partial S_i} > 0; \quad \frac{\partial Z_i}{\partial t_i \partial S_i} > 0 \quad (1)$$

Der Nutzen ist positiv abhängig von der Konsumzeit und dem vorhandenen Konsumkapital. Die Kreuzableitung signalisiert, dass der Grenznutzen einer

<sup>16</sup> Vgl. Becker/Stigler (1977).

marginalen Konsumeinheit mit dem ligaspezifischen Konsumkapital ansteigt. Als zentrales Modellergebnis kann festgehalten werden, dass sich die Konsumpräferenzen der Zuschauer im Zeitverlauf ändern, weil sich der Grenznutzen jeder neuen Konsumeriode erhöht. Der Zuschauernutzen aus einem Ligaspiel steigt mit jeder Konsumeriode an. Für die Auslandsvermarktung der Bundesliga ergibt sich daraus ein Kausalitätsproblem. Damit Spannung beim Zuschauer entsteht, ist ligaspezifisches Konsumkapital notwendig. Dies wird allerdings erst durch wiederholten Konsum von Bundesligaspielen gebildet. Zuschauer mit einer hohen Präferenz für Spannung werden zu Beginn ihrer Konsumkapitalakkumulation nur einen geringen Konsumnutzen erzielen. Der anfängliche Bundesligakonsum ist daher weniger als beste Alternative der Zuschauer, sondern eher als Investition in den zukünftig erwarteten Konsumnutzen zu verstehen. Diese Anfangsinvestition stellt eine große Hürde für die Entstehung von Spannung bei den Ziellandzuschauern dar.

Eine erfolgreiche Auslandsvermarktung der Bundesliga ist davon abhängig, wie gut es den Ligaverantwortlichen gelingt, die anfängliche Konsumbereitschaft der Zuschauer zu erhöhen. Daher sollten Maßnahmen zur Einschränkung von Konsumhemmnissen ergriffen werden. Die Minimierung von Investitionskosten für den Konsumkapitalaufbau wird durch die Ausstrahlung der Spiele und Ligaberichte im Free-TV oder durch die kommentierte Aufbereitung des Spieltages in einer Magazinsendung<sup>17</sup> unterstützt. Eine solche Strategie verfolgt die DFL bereits mit ihrem internationalen Bundesligamagazin *Goal*. Die Investitionsneigung der Zuschauer wird andererseits durch die zukünftig erwartete Spannung der Liga determiniert. Zu Beginn des Konsumkapitalaufbaus können die Ziellandzuschauer möglicherweise zwischen verschiedenen europäischen Top-Ligen auswählen. Da ligaspezifisches Wissen an eine Verwendung gebunden und nicht auf andere Ligen übertragbar ist, stellt die Konsumwahl eine irreversible Investitionsentscheidung dar. Nur wenn der Bundesliga ein hohes Maß an Spannung und Spielqualität zugetraut wird, kann die Auswahl zugunsten der Bundesliga ausfallen. Um die Siegwahrscheinlichkeit der Bundesliga im Wettbewerb um Zuschaueranteile zu optimieren, sollten spezifische Vorteile wie die hohe Ausgeglichenheit der Spielstärken beworben werden. Die Erwartungsbildung über den zukünftig entstehenden Konsumnutzen wird durch solche glaubhaften Qualitätssignale positiv beeinflusst.

---

<sup>17</sup> Vgl. Hafkemeyer (2003, S. 81 ff.).

### *Soziale Motivation*

Ein weiteres Konsummotiv für Fußballübertragungen ergibt sich aus der sozialen Komponente des Sports. Spannende Spielabläufe und eine hohe Spielqualität begeistern die Zuschauer und bilden eine Quelle für kollektive Erlebnisse. Ein integraler Bestandteil des gemeinsamen Konsums ist die nachgelagerte Kommunikation über das Ereignis. Spielergebnisse und Zusammenfassungen werden in den Medien publiziert, und Gespräche im Freundeskreis oder unter Kollegen drehen sich oftmals um die Ergebnisse des letzten Spieltages. Durch die Gelegenheit zum Austausch mit anderen entsteht zusätzlicher Konsumnutzen für sozial motivierte Zuschauer.<sup>18</sup> Die große Nachfrage nach Spielberichten und Zusammenfassungen sowie die hohe Gesprächsbereitschaft über Bundesligaspiele sind ein Indiz für die Bedeutung der sozialen Motivation.

Für das Konsummotiv der sozialen Motivation ist es im Gegensatz zu den anderen Konsummotiven nicht erforderlich, dass der Zuschauer eine große Vorliebe für Fußball hat. Der Nutzen stiftende Faktor ist der soziale Austausch mit anderen. Bei ausschließlicher Betrachtung des sozialen Motivs richtet sich die Konsumwahl des Zuschauers danach, wo die besten Aussichten auf nachgelagerte Kommunikation bestehen. In der Realität ist zwar davon auszugehen, dass die Präferenzen eine wichtige Rolle für die Konsumwahl eines Zuschauers spielen, aber die Ausrichtung des eigenen Konsums am Massengeschmack ist ebenso evident. Die Informationsauswahl wird von den Gesprächsthemen des eigenen sozialen Umfelds beeinflusst.<sup>19</sup> Eine entscheidende Voraussetzung für nachgelagerte Kommunikation ist eine gemeinsame Informationsbasis der Gesprächspartner. Es gilt also, die Bundesliga als gemeinsamen Kommunikationsstandard der Zuschauer zu etablieren. Ein Austausch über ein spannendes Fußballspiel ist nur dann möglich, wenn die Gesprächspartner die entscheidenden Szenen auch gesehen haben.

Die Entstehung von Kommunikationsstandards wird in einem Beitrag von Adler am Beispiel von Superstars analysiert.<sup>20</sup> In seinem Modell können die Zuschauer zwischen zwei Protagonisten wählen, die ihnen jeweils den gleichen Konsumnutzen erbringen. Es herrscht ex-ante Indifferenz zwischen beiden Konsumalternativen. Erst mit der Konsumententscheidung eines Zuschauers

---

<sup>18</sup> Vgl. ebd. (S. 98).

<sup>19</sup> Vgl. Franck (2001, S. 61).

<sup>20</sup> Vgl. Adler (1985).

werden die Konsumnutzen heterogen. Durch die Akkumulation spezifischen Konsumkapitals und durch die Entstehung von Netzwerkeffekten aufgrund nachgelagerter Kommunikation findet eine Konzentration der Nachfrage auf einen Protagonisten statt. Dieser Protagonist bedient dann den kompletten Markt und wird zum Star.

Der Konsumkapitaleffekt führt zu einer Verstetigung der Konsumwahl. Mit dem erstmaligen Konsum eines Protagonisten entstehen Wechselkosten, weil bereits nutzenerhöhendes Konsumkapital aufgebaut wird. Falls der Zuschauer seine Wahl in Zukunft ändert, muss dieses Konsumkapital abgeschrieben werden. Ein Nutzen maximierender Konsument wird sich deshalb auf eine Konsumalternative festlegen und ausschließlich für diese Wissen akkumulieren. Im Gegensatz zum Konsumkapitaleffekt, der den eigenen Nutzen erhöht, steigert der Netzwerkeffekt den erwarteten Konsum aller Zuschauer. Nachgelagerte Kommunikation liefert einen allgemeinen Zusatznutzen durch Bedienung des sozialen Motivs. Diese Nutzenkomponente hat einen Netzwerkgutcharakter, weil die Suchkosten nach geeigneten Gesprächspartnern mit der Zuschauerzahl eines Inhalts abnehmen. Im Modell von Adler ist dieser Netzwerknutzen in der Zeitbudgetgerade enthalten:<sup>21</sup>

$$I = x \left(1 + \frac{1}{x}\right) + y \left(1 + \frac{1}{y}\right) \quad (2)$$

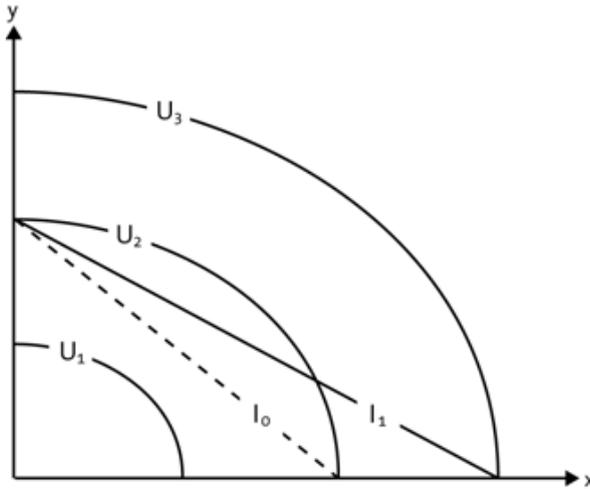
Die gegebene Freizeit  $I$  wird für den Konsum von Künstler  $X$  oder  $Y$  aufgewendet.  $X$ ,  $Y$  bezeichnen gleichzeitig die jeweilige Netzwerkgröße und  $x$ ,  $y$  ist die Konsumzeit, die auf einen Protagonisten verwendet wird. In Gleichung (2) werden die anfallenden Suchkosten durch den zweiten Summand in der Klammer beschrieben. Je kleiner das jeweilige Netzwerk des Protagonisten ist, desto höher wird der Anteil Freizeit, der auf die Suche nach geeigneten Gesprächspartnern entfällt. Die Konsumkapitalaufbauentscheidung der Zuschauer wird durch die gegebenen Netzwerkgrößen beider Protagonisten determiniert. Unter der Annahme von Ex-ante-Indifferenz wird der erste in den Markt eintretende Zuschauer seine Auswahl randomisieren. Jeder weitere Zuschauer wird sich der Konsumwahl des ersten Zuschauers anschließen, weil der Konsumkapitalaufbau für diesen Protagonisten mit einem höheren Erwartungsnutzen durch nachgelagerte Kommunikation verbunden ist. Es kommt zu einer Standardisierung des Konsums.

---

<sup>21</sup> Vgl. ebd.

In Abbildung 2 werden zwei gleichwertige Konsumalternativen X und Y betrachtet. Aufgrund des Konsumkapitaleffekts sind die Indifferenzkurven der Zuschauer ( $U_i$ ) konkav. Optimale Konsumpunkte sind immer Randlösungen. Die Spezialisierung auf einen Protagonisten generiert einen höheren zukünftigen Konsumnutzen, weil zusätzliches Konsumkapital den individuellen Konsumnutzen überproportional erhöht. Der erste Konsument ist indifferent zwischen X und Y. Seine Zeitbudgetgerade ( $I_0$ ) weist eine Steigung von -1 auf.<sup>22</sup> Für die folgenden Zuschauer verändert sich der Verlauf der Zeitbudgetgerade mit den Netzwerkgrößen.  $I_1$  ist die Zeitbudgetgerade für den Fall, dass der erste Konsument x gewählt hat.

Abbildung 2: Spezialisierungsanreiz in Starmärkten



Quelle: Adler (1985).

In Deutschland ist die Bundesliga als Kommunikationsstandard fest etabliert. In den europäischen Zielländern ist das dagegen nicht der Fall. Hier stehen die Ligaverantwortlichen vor der Herausforderung, die Beliebtheit der Bundesliga soweit zu erhöhen, dass sich ausreichende Möglichkeiten zur nachgelagerten

<sup>22</sup> Auflösen von (2) ergibt den Verlauf der Zeitbudgetgeraden aus Abbildung 2:  $y = \frac{1}{(1+\frac{1}{2})} - \frac{(1+\frac{1}{2})}{(1+\frac{1}{2})} * x$

Kommunikation ergeben. Davon ausgehend, dass die europäischen Top-Ligen im Zielland als gleichwertige Konsumalternativen angesehen werden, kann die Auslandsvermarktung der Bundesliga durch eine bessere Informationslage früher Konsumenten begünstigt werden. Im Modell löst der erste Zuschauer durch seine zufällige Konsumwahl einen Mitläufereffekt aus, der darüber entscheidet, welcher Standard sich durchsetzen wird. In der Realität sind es wenige *Early Adopters*, die eine Standardbildung beeinflussen. Ihre Konsumwahl ist eine Entscheidung unter Unsicherheit, weil sie nicht darüber informiert sind, welche Angebote bereits von anderen Zuschauern gewählt wurden. Um das eigene Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren, orientiert ein *Early Adopter* seine Konsumwahl an auffallenden Angebotsmerkmalen, von denen er annimmt, dass die Mehrheit der Zuschauer ihre Konsumwahl danach ausrichtet.<sup>23</sup> Solche hervorstechenden Besonderheiten eines Angebots werden Fokalphunkte genannt. Bei der simultanen Standardwahl der *Early Adopters* dienen Fokalphunkte als Koordinationsmechanismus der Nachfrage. Sobald sich eine sichtbare Mehrheit für ein bestimmtes Ligaangebot abzeichnet, setzt der Mitläufereffekt ein, weil nachfolgende Zuschauer ein glaubhaftes Signal darüber erhalten, welcher Standard den höchsten Nutzen aus nachgelagerter Kommunikation bietet.

In der europäischen Ligavermarktung bilden Starspieler wie Franck Ribéry oder Cristiano Ronaldo Fokalphunkte für die Koordination der Ziellandnachfrage. Allerdings können auch internationale Erfolge oder erfolgreiche Stars des Ziellandes als Fokalphunkte etabliert werden. Für den Aufbau der Bundesliga als Kommunikationsstandard in europäischen Zielländern ist es notwendig, hervorstechende Eigenschaften der Bundesliga in das Bewusstsein der Ziellandzuschauer zu bringen. Dazu kann es vorteilhaft sein, den Spielereinkauf der Vereine auf die Vermarktungsstrategie beziehungsweise die Ziellandwahl darauf auszurichten, welche Länder eine spezielle Verbundenheit mit Deutschland und der Bundesliga aufweisen.

## Strategien zur europäischen Bundesligavermarktung

Die Auslandsvermarktung der Fußball-Bundesliga konzentriert sich bislang auf die Versorgung bestehender internationaler Nachfrage. Damit konnten in

---

<sup>23</sup>Vgl. Haucap (2006, S. 12).

der letzten Zeit beachtliche Steigerungen der Auslandserlöse erreicht werden, welche allerdings hinter den Erlöspotenzialen der Bundesliga zurückbleiben. Die Erschließung internationaler Zuschauermärkte entwickelt sich zu einer relevanten Einnahmequelle für europäische Top-Ligen. Damit die Bundesliga ihre Erlöspotenziale im europäischen Wettbewerb effizient nutzen kann, bedarf es einer langfristigen Strategie zur Erschließung neuer Zuschauergruppen. Ziel der Ligaverantwortlichen muss es sein, Informationsdefizite im Zielland abzubauen, um Zuschauerbindung zu erreichen. Dazu müssen Anfangsinvestitionen in Reputation und Konsumkapital getätigt werden.

Die Konsummotive der Ziellandzuschauer werden einerseits durch glaubhafte Qualitätsinformationen und andererseits durch einfache Gelegenheiten zur Konsumkapitalakkumulation stimuliert. Weil den europäischen Fußballfans die äußeren Qualitäten der Top-Ligen weitgehend bekannt sind, kommt es darauf an, Reputation für die innere Qualität der Bundesliga aufzubauen. Ligen mit einer hohen äußeren Qualität besitzen folglich einen Vermarktungsvorteil, weil Europacupfolge glaubhafte Qualitätssignale darstellen, die von europäischen Ziellandzuschauern leicht beobachtet werden können. Zur Nachfrageausweitung muss zusätzlich die Hemmschwelle des Erstkonsums verringert werden, damit Akkumulation ligaspezifischen Wissens stattfinden kann. Der Konsumkapitalerwerb der Ziellandzuschauer ist die Voraussetzung für die Entstehung von Spannung und nachgelagerten Kommunikationsmöglichkeiten. Als Nebenbedingung dieser Investitionsstrategie müssen geeignete Zielländer ermittelt und das Ligadesign auf die europäische Vermarktung ausgelegt werden.

### *Anpassung des Ligadesigns*

Die Optimierung des Ligadesigns zur europäischen Bundesligavermarktung ist eine langfristige Entscheidung des Ligaverbands und kann die nationalen Vermarktungserlöse und die Vereinsstrategien beeinflussen. Zu Beginn der Auslandsvermarktung wird die internationale Bundesliganachfrage stärker durch die Spielqualität beeinflusst als die nationale Nachfrage, weil in den europäischen Zielländern noch wenig Konsumkapital für die Bundesliga vorhanden ist. Wenn das Anfangsinteresse europäischer Fußballfans an der Bundesliga maßgeblich von der Spielqualität abhängt, sollte das bei der Strategiewahl beachtet werden. Die DFL kann das Verhältnis zwischen innerer und äußerer Qualität durch die Umverteilung von Fernseherlösen steuern.

Wie in Tabelle 2 gezeigt wird, ist eine rangabhängige Umverteilung und damit eine zusätzliche Aufwertung der Top-Vereine vorzuziehen, wenn die europäische Nachfrage nach individuellen Spitzenleistungen sehr hoch ist. Eine eher rangunabhängige Umverteilung zur Erzeugung eines ausgeglichenen Wettbewerbs sollte erfolgen, wenn die europäische Nachfrage nach spannenden Spielpaarungen hoch ist. Verbandsinterne Widerstände gegen die Anpassung des Ligadesigns sind zu erwarten, wenn die Kapitalausstattungen der Vereine beeinträchtigt werden.

**Tabelle 2: Optimierung innerer und äußerer Qualität**

	Äußere Qualität	Innere Qualität
Rangabhängige Umverteilung	+	-
Rangunabhängige Umverteilung	-	+

Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Erhöhung der äußeren Qualität muss beispielsweise eine größere Unausgeglichenheit der Spielstärken in Kauf genommen werden, die die Ergebnisoffenheit und damit die Spannung des Meisterschaftswettbewerbs mittel- bis langfristig senkt. Durch das hohe Maß an ligaspezifischem Wissen deutscher Fußballfans spielt Spannung und soziale Motivation eine größere Rolle für den inländischen Fußballkonsum, während individuelle Spitzenleistungen einen stärkeren Einfluss auf die europäische Nachfrage haben. Bei der Optimierung der Auslandsvermarktung ist es notwendig, nationale und internationale Ziele gegeneinander abzuwägen.

### *Ziellandwahl*

Neben der Optimierung des Ligadesigns ist die Auswahl geeigneter Zielländer für die Auslandsvermarktung von hoher Bedeutung. In Europa ist mit Konkurrenz der Top 5-Ligen um Zuschaueranteile in den Zielmärkten zu rechnen. Um die Anfangsinvestitionen zur Generierung von Zuschauernachfrage gering zu halten, sollten Länder gewählt werden, in denen sich noch keine Auslandsliga etablieren konnte. Sofern bereits Konsumkapital für eine Auslandsliga aufgebaut wurde, muss der Erwartungsnutzen der Ziellandzuschauer für Bundesligaspiele groß genug sein, dass die durch Standardwechsel entstehenden Nut-

zenverluste vollständig kompensiert werden. Ansonsten werden die Zuschauer das etablierte Angebot auch weiterhin konsumieren. Der Konsumkapitalansatz impliziert *2nd Mover* Nachteile durch rigides Wechselverhalten der Konsumenten.<sup>24</sup>

Den zentralen Einsatzfaktor zur Erzeugung von Zuschauernutzen bilden die Bundesligaspieler. Die sportlichen Leistungen der Spieler determinieren die Spielqualität und sind Voraussetzung für Identifikation und soziale Motivation der Zuschauer. Beim Aufbau von Ziellandnachfrage nehmen vor allem die Starspieler eine Schlüsselfunktion ein. Internationale Starspieler und bekannte Bundesligaspieler aus dem Zielland können die Auslandsvermarktung als Fokalfunktion zur nachgelagerten Kommunikation und als Identifikationsfiguren positiv beeinflussen. Bei der Auswahl geeigneter Zielländer sollte deshalb der Bekanntheitsgrad der Spieler beachtet werden. Für internationale Starspieler ist davon auszugehen, dass sie in allen europäischen Absatzmärkten hinreichend bekannt sind und aufgrund ihrer ausgezeichneten Spielstärken Fokalfunktionscharakter besitzen. Für Ligen wie die Premier League oder die Primera División mit einer hohen Anzahl an Starspielern bedeutet dies einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Fußballligen. Für die Bundesliga ergibt sich ein Vermarktungsvorteil dagegen eher aus dem Einsatz von Ziellandspielern. In Tabelle 3 werden die am meisten vertretenen Nationalitäten in der 1. Bundesliga betrachtet. Für jede Nationalität sind die Anzahl der Spieler und die Anzahl der etablierten Nationalspieler als Indikator für die Bekanntheit im Zielland angegeben. Aus dieser Betrachtung ergibt sich ein Hinweis darauf, in welchen Zielländern die Bundesliga ein nachfragerrelevantes Alleinstellungsmerkmal durch den Einsatz erfolgreicher Ziellandspieler besitzt.

In Tabelle 3 wird jeweils die erste Nationalität des Spielers berücksichtigt. Daher werden aus Zielländern stammende deutsche Spieler wie Mesut Özil oder Lukas Podolski nicht erfasst, obwohl sie in ihren Abstammungsländern bekannte Stars sind. Die nach Deutschland am häufigsten vertretene Nationalität ist Kroatien mit zwölf Spielern. Von diesen Spielern haben sieben bereits mindestens zehn Länderspiele für die kroatische Nationalmannschaft gespielt und können deshalb als etablierte Spieler des Ziellandes angesehen werden. Im Ligenvergleich ergibt sich ein Vorteil der Bundesliga für den kroatischen Zielmarkt, weil keine der anderen Top Ligen eine so hohe Spielerzahl an bekannten etablierten Ziellandspielern aufweisen kann. Ein kroatischer Fan, der

---

<sup>24</sup> Vgl. Becker/Stigler (1977).

vor die Wahl gestellt wird, entweder für die spanische Primera División oder für die Bundesliga Konsumkapital aufzubauen, wird sich aufgrund der kroatischen Stars in der Bundesliga tendenziell eher für die Bundesliga entscheiden.

**Tabelle 3: Nationalitäten ausländischer Erstligaspieler in der Saison 2008/2009**

	Kroatien	Serbien	Tschechien	Türkei	Polen
<i>Deutschland</i>	12 (7)*	11 (3)	10 (3)	9 (4)	7 (5)
<i>England</i>	4 (4)	3 (3)	5 (3)	2 (2)	5 (3)
<i>Spanien</i>	1 (0)	4 (3)	2 (2)	4 (2)	1 (1)
<i>Italien</i>	3 (1)	8 (3)	7 (4)	0 (0)	1 (0)
<i>Frankreich</i>	5 (3)	8 (1)	1 (0)	1 (0)	2 (2)
* Anzahl Spieler (davon Nationalspieler im Zielland)					

Quelle: <http://www.transfermarkt.de>.

Sofern Ziellandfans einen Zusatznutzen aus dem Konsum eigener Spitzenspieler ziehen, wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Bundesligavermarktung für die einzelnen Zielländer heterogen. Ceteris paribus sollten die Ligaverantwortlichen in die Nachfrage der Zielländer investieren, aus denen die Bundesligavereine ihre Spieler rekrutieren. Dabei muss beachtet werden, wie groß der Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu den anderen Top-Ligen ist. Obwohl elf serbische Spieler in der Bundesliga spielen, erscheint Serbien als Zielland nicht prädestiniert, weil nur drei etablierte serbische Spieler in der Bundesliga spielen. In England, Spanien und Italien spielen ebenfalls jeweils 3 etablierte Serben, so dass ein relativer Wettbewerbsvorteil für die Bundesliga unklar bleibt.<sup>25</sup> Aus Tabelle 3 ergeben sich neben Kroatien noch Polen und die Türkei als geeignete Zielländer, in denen die Bundesliga einen Vorsprung an etablierten Ziellandspielern besitzt.

Die Auswahl geeigneter Zielländer nach Spielernationalitäten in der Bundesliga ist nur sinnvoll, wenn diese Nationalitäten auch zukünftig in der Bun-

<sup>25</sup> Darüber hinaus liegen die geschätzten durchschnittlichen Marktwerte dieser Spieler in England bei 14,8 Millionen Euro, in Italien bei 8,7 Millionen Euro, in Spanien bei 4,3 Millionen Euro und in Deutschland bei 3,3 Millionen Euro (vgl. [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)).

desliga vertreten sind. Folglich sollten den Vereinen Anreize gesetzt werden, ihren Spielereinkauf auf die internationalen Vermarktungspläne der Liga auszurichten. Das bedeutet einen Eingriff in die Einkaufsstrategie der Vereine, der ligainterne Widerstände erwarten lässt. Zur Legitimation eines solchen Eingriffs könnten beispielsweise die Auslandseinnahmen vorwiegend an die Vereine ausgezahlt werden, die Spieler aus dem Zielland beschäftigen. Auf diese Weise wird die Kooperation eines Vereins direkt entlohnt. Als Nebeneffekt eines solchen Vorgehens entsteht finanzschwachen Vereinen die Möglichkeit, sich durch gezielten Spielereinkauf zusätzliche Finanzkraft zu sichern, so dass es zu einer Angleichung der Spielstärken kommen kann. Will man solche Nebeneffekte ausschließen, ist es denkbar, dass der Ligaverband 18 etablierte Ziellandspieler verpflichtet und sie per Losverfahren auf die Bundesligaverein aufteilt. Insofern existieren auch bei der Ausgestaltung ziellandspezifischer Vermarktungsstrategien Zielkonflikte zwischen nationalen und europäischen Optimierungskalkülen.

### *Investitionsleistungen*

Die eigentliche Investition in Reputation und in Konsumkapital der Ziellandzuschauer besteht in der Bereitstellung der Spiele. In der Anfangsphase der Ligavermarktung ist es von zentraler Bedeutung, die Wahrnehmung von Bundesligaspielen für Zuschauer zu erleichtern. In Anlehnung an das Konzept des *Penetration Pricing* sollten direkte und indirekte Konsumkosten minimiert werden. Erst wenn die Zuschauer die hohe Qualität der Bundesliga kennengelernt und Konsumkapital aufgebaut haben, können Renditen abgeschöpft werden. Die Erschließung europäischer Zuschauermärkte ist daher als Langfriststrategie zu betrachten.

Um den Bundesligakonsum im Zielland zu steigern, muss die Hemmschwelle des Erstkonsums verringert werden. Dazu ist es vorteilhaft, spezifische Fernsehbilder für jedes Zielland zu produzieren und das Ligaprodukt der Nachfrage anzupassen. Für einen kroatischen Fußballfan wird Identifikation und das Mitfiebern wesentlich erleichtert, wenn die Spielberichterstattung und das Bildmaterial auf die etablierten kroatischen Spieler einer Partie ausgerichtet werden. Während sich deutsche Fans in der Regel mit einem Team identifizieren, wird sich ein kroatischer Fan eher für die individuelle Leistung der kroatischen Spieler auf dem Platz interessieren. Das Anfangsinteresse eines Ziellandzuschauers beschränkt sich aufgrund noch nicht gebildeten Kon-

sumkapitals auf wenige Spieler. Dieses Interesse gilt es durch das Bildmaterial zu befriedigen. Den Kommentatoren obliegt es darüber hinaus, den Konsumkapitalaufbau durch ligaspezifische Informationen zu unterstützen und Bezugspunkte zwischen der Bundesliga und dem Zielland herzustellen.

Die Auswahl des Partnersenders ist eine weitere strategische Entscheidung zur Unterstützung des Konsumkapitalaufbaus. Die Wahl eines Pay-TV-Angebotes ist zunächst auszuschließen. Es muss von einer niedrigen Zahlungsbereitschaft der Zuschauer ausgegangen werden, weil der Konsumnutzen zu Beginn des Konsumkapitalaufbaus am kleinsten ist. Die optimale Zuschauerreichweite erlangt ein unbekannter Programminhalt in aller Regel dann, wenn er einem populären Vollprogramm beigemischt wird.<sup>26</sup>

Auf Roadshows und Freundschaftsspiele im Zielland kann im europäischen Markt verzichtet werden. Derartige Werbemaßnahmen sind dazu geeignet, kurzfristige Aufmerksamkeit für den Sport zu erzeugen, tragen aber kaum zum Konsumkapitalaufbau bei. Solche Veranstaltungen sind in außereuropäischen Zielländern sinnvoll, in denen es darum geht, ein Anfangsinteresse zu erzeugen. In Europa besteht dieses Interesse für die Top 5-Ligen bereits. Zur Unterstützung des Konsumkapitalaufbaus sind vielmehr wiederkehrende Kontakte mit der Bundesliga notwendig. Ließe man beispielsweise eine polnische Spielerauswahl als 19. Mannschaft in der Bundesliga mitspielen, hätte das einen wesentlich größeren Konsumkapitaleffekt für die polnischen Fußballfans. Dadurch könnte gleichzeitig soziale Motivation im Zielland generiert werden, wenn sich das Abschneiden des polnischen Teams als Fokuspunkt für nachgelagerte Kommunikation verwenden lässt.

## Fazit

Die europäische Fußballvermarktung stellt neue Anforderungen an die Vermarktungsstrategien der Bundesliga. Bei europäischen Ziellandzuschauern ist mit einer anfänglich hohen Nachfrageelastizität für die Spiele der Bundesliga zu rechnen, weil andere europäische Top-Ligen als vollständige Substitute wahrgenommen werden. Da die Top 5-Ligen im Wettbewerb um einzelne Zielländer stehen, ist es für die Bundesligavermarktung notwendig, zusätzliche Ziellandnachfrage zu generieren und Zuschauer langfristig zu binden. Ausge-

---

<sup>26</sup> Vgl. Schellhaaß/Hafkemeyer (2002).

hend von den zuschauerseitigen Konsummotiven können Determinanten einer optimalen Vermarktungsstrategie abgeleitet werden. Anfängliche Vermarktungsnachteile gegenüber Ligen mit einer hohen äußeren Spielqualität können durch die Vermittlung der hohen inneren Qualität der Bundesliga relativiert werden.

Neben dem Reputationsaufbau für die innere Qualität der Bundesliga muss die Akkumulation ligaspezifischen Konsumkapitals im Zielland gefördert und durch Fokalfpunkte zur nachgelagerten Kommunikation begünstigt werden. Konkrete Aufgaben der europäischen Ligavermarktung liegen im Abbau von Konsumhemmnissen und in der Überwindung mangelnden Zuschauerinteresses. Durch die Ausstrahlung ziellandspezifischer Fernsehbilder im Free-TV und die Fokussierung auf mögliche Identifikationsfiguren des Ziellandes können diese Konsumrigiditäten vermindert werden. Eine strategische Wahl des Ziellandes und die Optimierung des Ligaprodukts können die Auslandsnachfrage zusätzlich erhöhen. Solche Maßnahmen stehen teilweise im Widerspruch zu nationalen Ligainteressen. Eingriffe in den Spielereinkauf der Vereine und die Anpassungen des Umverteilungsvektors von Fernseheinnahmen können nur bei Kenntnis ihrer Gesamtauswirkungen auf die Ligaeinnahmen entschieden werden. Im vorliegenden Beitrag wurden die Parameter der europäischen Bundesligavermarktung qualitativ betrachtet. Zur Formulierung einer optimalen Investitionsstrategie der DFL ist eine anschließende quantitative Bewertung dieser Parameter notwendig.

## Literatur

Adler, M. (1985): Stardom and Talent, *American Economic Review* 75, S. 208–212.

Becker, G. S., Stigler, G. J. (1977): De Gustibus Non Est Disputandum, *American Economic Review* 67, S. 76–90.

Franck, E. (2001): Warum gibt es Stars? – Drei Erklärungsansätze, *Wirtschaftsdienst* I, S. 59–64.

Hafkemeyer, L. (2003): Die mediale Vermarktung des Sports, *Deutscher Universitätsverlag*, Wiesbaden.

*Haucap, J. (2006):* Warum sind einige Spielfilme erfolgreich, andere aber nicht: Einige ökonomische Überlegungen, *MedienWirtschaft* 1, S. 6–14.

*Hoehn, T. (2006):* Governance and Governing Bodies in Sport, in: Andreff, W., Szymanski, S. (eds.): *Handbook on the Economics of Sport*, Elgar, Cheltenham, S. 227–240.

*Hovemann, A. (2009):* Das Handicap der deutschen Clubs, *Bundesliga-Magazin* 5, S. 54–55.

*Rosen, S. (1981):* The Economics of Superstars, *American Economic Review* 71, S. 845–858.

*Schafmeister, G. (2006):* Dienstleistungsexport – Grundsätzliche Überlegungen zur Auslandsvermarktung nationaler Sportserien, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): *Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S. 291–312.

*Schellhaaß, H. M., Hafkemeyer, L. (2002):* Wie kommt der Sport ins Fernsehen? Eine wettbewerbstheoretische Analyse. *Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft* 8, Sport und Buch Strauß, Köln.

*O. V. (2007):* Reglement der UEFA Champions League. Union of European Football Associations, Nyon.

*O. V. (2008):* Presseerklärung der DFL Sports Enterprises GmbH vom 17.10.2008. Online im Internet: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2008/index.php?f=0000109268.php>, Download: 7.7.2009.

*O. V. (2009):* Bundesligareport 2009, Deutsche Fußball Liga GmbH, Frankfurt am Main.