

# Brot und Spiele.

## Zur Produktion und Allokation von Clubgütern im deutschen Profifußball

Von Uwe Wilkesmann und Doris Blutner

**Zusammenfassung:** In diesem Artikel wird gezeigt, dass die Organisation von Fußball kollektives Handeln voraussetzt, weil es sich um ein Clubgut handelt und zwar auf der Ebene der Vereine und der Verbände. Im Profifußball muss neben der Produktion auch die Allokation durch kollektives Handeln geregelt werden, da in der Allokation das Clubgut teilbar ist. Dies wird am Beispiel der Frage der Verteilung der Fernsehübertragungsgelder aus der Zentralvermarktung analysiert. Die vor diesem theoretischen Hintergrund interessante Frage ist nun, warum sich die Interessen der kleinen Vereine trotz Mehrheit nur schwer organisieren lassen. Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung, die die Regelfindung zur Verteilung der Fernsehgelder rekonstruiert, wird diese Frage beantwortet.

### 1. Einleitung<sup>1</sup>

Zu Beginn des Jahres 2006 standen die 36 Profifußballvereine in Deutschland wieder vor dem Problem, wie die Gelder aus der zentralen Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte von Fußballbundesligaspielen verteilt werden sollen. Dieses scheinbar triviale Problem war von großem medialem Interesse, denn verschiedene Parteien versuchten öffentlich ihre Position durchzusetzen. Theoretisch ist jede Verteilungsregel denkbar, die zwischen den Polen Gleichverteilung und Leistungsverteilung liegt. Es hat sich letztendlich eine Regel durchgesetzt, die die Verteilung stärker in Richtung Leistungsorientierung verschiebt, obwohl diese Regel den Interessen der Mehrheit der 36 Profifußballvereine zuwiderläuft. In diesem Artikel wird erklärt, warum die Organisation des Fußballs kollektives Handeln voraussetzt und wie auf der Allokationsebene einer gemeinsamen Verteilungsregel die Prinzipien des kollektiven Handelns durch exit und voice Optionen beeinflusst werden. Anhand einer empirischen Untersuchung wird sodann die Frage beantwortet, warum sich eine neue Regel durchgesetzt hat, die dem Minderheitsvotum entspricht, obwohl zu vermuten gewesen wäre, dass das Mehrheitsinteresse die Oberhand behält. Das Mehrheitsinteresse wird durch die Mehrheit der kleinen Profifußballvereine repräsentiert, was zu der Forschungsfrage führt: Warum lassen sich die Interessen der kleinen Vereine trotz Mehrheit nur schwer organisieren?

Fußball bedarf des kollektiven Handelns, weil es ein Clubgut ist, sowohl auf der Vereins-, als auch auf der Verbandsebene. Im Profifußballbereich ist nicht nur die Produktion des Clubgutes zu organisieren, sondern zusätzlich die Allokation. Die Allokation des Clubgutes weist neben den in der Literatur oft behandelten Kriterien der Ausschließbarkeit und der beschränkten Rivalität im Konsum auch noch das Kriterium der Teilbarkeit auf. Das Kriterium der Teilbarkeit zieht zwangsläufig den Bedarf zur Regelsetzung nach sich, andernfalls wäre eine Allokation nicht möglich. Zur Rekonstruktion der Akteursstrategien wird auf die Heuristik der exit und voice Logik (vgl. Hirschman 1974) zurückgegriffen.

Der Beitrag gliedert sich folgendermaßen: Zuerst wird gezeigt, warum es sich beim Fußball um ein Kollektivgut handelt, und zwar auf den zwei Ebenen des Clubgutes auf Vereins- und Verbandsebene. Anschließend wird das durch Teilbarkeit gekennzeichnete Clubgut der kollektiven Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte analysiert und die Pole der Regelfindung abgesteckt, die sich aus der Teilbarkeit des Clubgutes ergeben. Diese Analyse führt

---

1) Wir danken Berndt Keller und Helmut Wiesenthal für wertvolle Kommentare zu diesem Artikel.

zu der Frage, warum sich bei der Regelfindung nicht die »kleinen« Vereine durchsetzen konnten, obwohl sie die Mehrheit in der ersten und zweiten Bundesliga bilden. Um diese Frage zu beantworten, werden die organisationalen Aufgaben und Rahmenbedingungen sowie das grundsätzliche Verteilungsproblem skizziert. Im Anschluss daran werden die unterschiedlichen exit und voice Optionen diskutiert, die die einzelnen Akteure für sich sahen, um die Regelfindung entscheidend zu beeinflussen. Dazu wird auf Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zurückgegriffen, in der die Entscheidungsfindungsprozesse zur Festlegung der Verteilungsregel rekonstruiert und die Ausgangsfrage beantwortet wird.

## 2. Fußball als Clubgut

### 2.1. Kollektives Handeln, Kollektivgüter und Clubgüter

Wird die Organisation des Fußballs vom »Urzustand« her rekonstruiert, einem Zustand, wie er teilweise noch im Amateurbereich anzutreffen ist, zeigt sich die zweifache Clubgut-Problematik. Die Organisation des Fußballspiels bedarf der Erstellung zweier Kollektivgüter, die auf unterschiedlichen Handlungsebenen angesiedelt sind: zum einen auf der Vereinsebene und zum anderen auf der Verbandsebene. Unter einem Kollektivgut wird ein Gut verstanden, an dem jeder einer in Frage kommenden Gruppe teilhaben kann, auch wenn er keinen Beitrag zu dessen Erstellung geleistet hat (Olson 1985, S. 13f.). Das Erstellen eines Kollektivguts erfordert freiwilliges kollektives Handeln. Die ökonomischen Wissenschaften konstatieren kollektivem Handeln geringe Erfolgschancen, weil rationale Akteure stets der Versuchung des Trittbrettfahrens unterliegen. Kooperationsenthaltung gilt als dominante Handlungsstrategie, während die Kooperationserbringung eine *off-the-path*-Option darstellt (vgl. Blutner 2005). Ausgangspunkt der Diskussion um das kollektive Handeln ist das bekannte Buch Olsons (1985). In seiner Theorie des kollektiven Handelns zeigt Olson, dass das Erbringen von Kooperationsbeiträgen in großer Gruppen unwahrscheinlich ist, weil nicht alle Mitglieder der Gruppe aus rationalen Gründen bereit sind, ihren Beitrag für das gemeinsame Ziel zu leisten. Der Grund dafür ist, dass keiner innerhalb der Gruppe vom Konsum des Gutes ausgeschlossen werden kann. Es lassen sich idealtypisch vier Entscheidungssituationen bei der Kollektivguterstellung differenzieren (Tab. 1). In diesen vier Situationen entscheidet ein individueller Akteur, ob er zum Kollektivgut beiträgt oder sich enthält, aufgrund des von ihm erwarteten Verhaltens der anderen Akteure (vgl. Elster 1989; Shepsle/Bonchek 1997; Blutner 2005).

In der ersten Situation weiß der Akteur, dass das Kollektivgut erstellt wird, weil *genügend viele* Akteure ihren Beitrag leisten. Der Akteur entscheidet sich für die Kooperationsenthaltung. Er maximiert seinen Nutzen, indem er keinen Beitrag leistet. Dieses Verhalten entspricht dem klassischen Trittbrettfahrer-Verhalten.

In der zweiten Situation weiß der Akteur, dass das Kollektivgut nicht erstellt wird, weil *zu wenige* Akteure ihren Beitrag leisten. Der Akteur entscheidet sich für die Kooperationsenthaltung, weil bereits klar ist, dass das Kollektivgut nicht zustande kommt. Er vermeidet Kosten aus Gründen der Risikokalkulation.

Tabelle 1: Typische Entscheidungssituationen bei der Kollektivguterstellung

Standarderwartung	Individuen mit gleichen Interessen können durch gemeinsames Handeln gewinnen und werden deshalb kooperieren -> FALSCHER ANNAHME	
Was andere tun	Konsequenzen für den Akteur (Person oder Organisation)	
Es kooperieren...	Beitragsleistung	Kooperationsenthaltung
(1) <u>genügend</u> viele	Nutzen – Kosten > 0	Nutzenmaximierung: Tritt Brett Fahrer
(2) <u>zu</u> wenige	Nutzen – Kosten < 0	Verlustvermeidung
(3) einige	Nutzen? – Kosten ? 0	Nutzen? Verlustvermeidung
(4) (n-1)	Nutzen – Kosten = ?	Verlustvermeidung

In der dritten Situation weiß der Akteur nicht, ob das Kollektivgut erstellt wird, weil nur *einige* Akteure ihren Beitrag leisten. Der Akteur entscheidet sich für die Kooperationsenthaltung, weil er nicht sicher ist, ob mit seinem Beitrag das Kollektivgut zustande kommt. Er vermeidet Kosten aus Gründen der Risikokalkulation.

In der vierten Situation weiß der Akteur, dass *genau ein Beitrag fehlt*, um das Kollektivgut zu erstellen. Allein in dieser Situation ist der Akteur aus rationalen Gründen motiviert, sich an der Kollektivguterstellung zu beteiligen, weil der zu erwartende Nutzen höher ist als die anfallenden Kosten. Er wird genau dann seinen Beitrag leisten, wenn er eindeutig identifizieren kann, dass genau sein Beitrag noch fehlt. Über eine persönliche Ansprache kann seine Kooperationsbereitschaft erhöht werden.

Für *kleine Gruppen*, in denen die Koordination über wechselseitige Absprache erfolgt, der *Organisationsaufwand* für die Kooperationserstellung gering, der geleistete Beitrag *sichtbar* ist und einen *signifikanten* Einfluss auf das Ergebnis hat, sind die Erfolgsschancen, ihre Zwecke zu erreichen, weit größer als für große Gruppen, bei denen diese Kriterien nicht erfüllt sind (vgl. Olson 1985). In *großen Gruppen* ist nach Olson kollektives Handeln nur durch die Existenz von selektiven Anreizen für die Akteure begründet.

Die Notwendigkeit kollektiven Handelns ergibt sich aus der Art des Gutes, das produziert wird. Bis auf die Ausnahme, dass schon ein Akteur dann Gewinn erzielt, wenn er das Gut alleine produziert, obwohl andere Akteure nicht vom Konsum ausgeschlossen werden können, kann ein Kollektivgut in der Regel nur im Rahmen kollektiven Handelns erzeugt werden. Der Begriff Kollektivgut wird in der Literatur häufig als Oberbegriff für alle nicht privaten Güter benutzt (Esser 2000, S. 176). Diese Assoziation liegt nahe, weil in der ökonomischen Theorie zwischen privaten und öffentlichen Gütern unterschieden wird, wobei das Kriterium Rivalität im Konsum den entscheidenden Unterschied konstituiert (Samuelson 1954; 1955). Buchanan (1965) führte zehn Jahre später eine weitere Differenzierung ein, weil die »wenigsten Güter den polaren Fällen der vollständigen Rivalität im Konsum oder der vollständigen Nichtrivalität im Konsum« (Apolte 1995, S. 610) entsprechen. Die Vielfalt der Güter gehört zwischen beide Pole. Buchanan (1965) nannte jene Güter, auf das das Ausschlussprinzip anwendbar ist und eine beschränkte Rivalität im Konsum zulässt, Clubgüter. Sportclubs (Tennisclub, Golfclub) stellen typische Clubgüter dar. Für solche Clubgüter gilt, dass ab einem bestimmten Punkt mit steigender Mitgliederzahl der Nutzen aus dem Konsum des Clubgutes sinkt. Aus diesem Grund beschränken solche Organisationen genau dann die Eintrittsmöglichkeiten in den Club, wenn Kosten der Nutzung des Clubguts durch die hinzugekommenen Mitglieder zunehmen.

kommende Person höher sind als der Beitrag, den diese beim Eintritt in den Tennisclub bzw. durch ihre Mitgliedschaft entrichtet<sup>2</sup>. Clubs sind in dem Sinne organisierte Zweckgemeinschaften mit begrenzter Mitgliedschaft, wobei die Clubmitgliedschaft das Einschlusskriterium für den Konsum des Gutes darstellt. Nur eine genaue Grenzziehung der Mitgliedschaftsfrage eröffnet einen Exklusionsmechanismus. Für Akteure umfasst dies immer eine zweifache Entscheidung: Zum einen die Entscheidung auf der Ebene der Mitgliedschaftsfrage und zum anderen auf der Ebene der Frage des eigenen Beitrags zur Produktion des Gutes (Cornes/Sandler 1996). Die breite Debatte um Clubgüter in der Mikroökonomik ist durch modelltheoretische Berechnungen über die optimale Clubgröße sowie die optimale Anzahl von Clubs in einer Gesellschaft gekennzeichnet. Die Debatte zielt auf die Beantwortung der Frage, wie alle Gesellschaftsmitglieder mit dem Clubgut optimal versorgt werden können (vgl. Cornes/Sandler 1996; Fraser 2005; Adams/McCormick 1987; Apolte 1995; Von Hagen/Mundschenk 2001; Crosson/Orbell/Arrow 2004)<sup>3</sup>. Unter Nutzung der Taxonomie von Adams und McConick (1987) lassen sich die wesentlichen Charakteristika der jeweiligen Güterarten zusammenfassend darstellen (Tab. 2):

*Tabelle 2: Die verschiedenen Güterarten mit Beispielen (in Anlehnung an Adams/McCorck 1987, S. 194)*

Merkmale	Ausschließbarkeit	Nichtausschließbarkeit
Rivalität	Privates Gut: Zahnbürste	Gemeinsame Eigentumsressource: Badeküste
Beschränkte Rivalität (Congestion)	Clubgut: Tennisclub, Fernsehgelder	Nichthandelsfähiges, unreines öffentliche Gut: Feuerwehrauto
Nichtrivalität	Marktfähiges öffentliches Gut: WM-Karten	Nichthandelsfähiges öffentliche Gut: Leuchtturm

Die grundlegende Problematik der Kollektivgütererstellung, so wie sie oben aus mikroökonomischer Perspektive zusammenfassend dargestellt wurde, ist in den vergangenen Jahrzehnten auch aus soziologischer Perspektive ausführlich diskutiert worden (u.a. Hirschman 1974; Coleman 1990; Elster 1989; Heckathorn 1996; Hechter 1987; Blutner 2005; Simpson/Willer 2005). Ihr Analysepotential führte in den achtziger Jahren zu einem tieferen Verständnis über Prozesse der Interessenorganisation und Interessenbildung im Spannungsfeld zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen (vgl. Keller 1983; 1988; 1990; Offe/Wiesenthal 1980; Traxler 1991; Wiesenthal 1993). Demgegenüber sind in der Wirtschaftswissenschaft ökonomische Probleme anderer Verbandsorganisationen relativ spät reflektiert worden (vgl. Frank 1995; 1999; Müller 2004; 2005; Meier 2005; Frick 2004)<sup>4</sup>. Obgleich seit den neunziger Jahren Sportvereine vermehrt analysiert wurden (vgl. Heinemann/Horch 1991; Schimank 2002; Jüting/van Bentem/Oshege 2003), ist die Frage der Logik kollekti-

- 
- 2) Dieser Effekt wird in der Literatur mit den Begriffen *congestion* bzw. *congestion cost* beschrieben (vgl. Adams/McCormick 1987).
  - 3) Auf die breite Differenzierung verschiedener Clubarten (vgl. Cornes/Sandler 1996) kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden.
  - 4) Insgesamt ist allerdings aus ökonomischer Sicht bisher die meiste Literatur zu dem Thema publiziert worden (vgl. Berthold/Neumann 2005; Frick 2005; Schewe/Littkemann 2002; Sigloch/Klimmer 2001; vgl. zur weiteren sozialwissenschaftlichen Literatur zu dem Thema <http://www.fussball-forschung.de>).

ven Handelns in Sportvereinen und -verbänden bisher kaum thematisiert worden (einige Ausnahme: Wilkesmann/Blutner/Meister 2002). Damit diese Lücke in diesem Artikel geschlossen werden kann, müssen zuerst die Clubgüter im Fußball genauer diskutiert werden, um sodann die daraus folgende Logik kollektiver Produktion und Allokation zu analysieren. Clubgüter gibt es im Fußball auf zwei Ebenen: der Vereins- und der Verbandsebene.

## *2.2. Die Organisation des Spielens: Clubgüter innerhalb eines Fußballvereins*

Innerhalb eines Vereins treten unterschiedliche Akteure auf: die Fußballspieler, die Vereinsmitglieder als ehrenamtliche Mitarbeiter und die Spieler der ersten Mannschaft. Die Analyse beginnt mit der Betrachtung des »Urzustandes«, d.h., der Situation, wenn sich Akteure zusammenfinden, um Fußball zu spielen. Dabei ist der hier gewählte theoretische Analyserahmen als Heuristik zu verstehen, da in der Realität viele free rider Probleme schon institutionell überwunden worden sind. Die Produktion der Clubgüter lässt sich aus drei Blickwinkeln betrachten.

(1) Um Fußball spielen zu können, müssen sich elf Spielerinnen bzw. Spieler einer Mannschaft an einem Ort zur gleichen Zeit treffen. Dies setzt die Organisation der Bereitstellung und Pflege eines Fußballplatzes voraus sowie die Organisation, dass die beteiligten Akteure auch zum gleichen Termin dort erscheinen. Alle Vereinsmitglieder profitieren also davon gleichermaßen, wenn dieses Clubgut »Fußball spielen« produziert wird, weil kein Vereinsmitglied davon per se ausgeschlossen werden kann. Die Gruppengröße von elf Personen markiert die Schwelle, unterhalb der das free rider Verhalten wahrscheinlich ist. Free rider Verhalten kann bei elf Spielern bedeuten, dass ein Akteur nicht bereit ist, seine optimale Leistung abzurufen. In dem Maße, in dem die Anzahl der Vereinsmitglieder wächst, entsteht jedoch Rivalität, da eben nur immer elf Spieler gleichzeitig in der ersten Mannschaft spielen können. Um diese Positionen wird intern rivalisiert. Hat ein Akteur diese Position erreicht und gehört er zur ersten Elf, so kann er – theoretisch – eine free rider Position einnehmen, wenn das Clubgut der Mannschaftssieg ist. Allerdings ist diese free rider Position sehr einfach beobachtbar und durch die hierarchische Instanz des Trainers leicht sanktionierbar. Hier ist der Schatten der Hierarchie in Gestalt des Trainers so mächtig, dass ein free rider Verhalten immer sanktioniert werden kann. Da es sich um eine kleine Gruppe handelt, wäre eine interne Sanktionierung durch die Gruppe, also die Verlagerung auf das second-order-free-rider Problem (vgl. Coleman 1990; Wilkesmann 1994) relativ einfach möglich.

(2) Die eingeschränkte Rivalität um ein Clubgut lässt sich auch anhand der Vergabe von Trainingszeiten verdeutlichen. Da nur eine Mannschaft während einer Trainingszeit den Platz benutzen kann, entsteht eine Rivalität um die »guten« Trainingszeiten. Die zweite Mannschaft sowie die Frauenmannschaft müssen dann nicht selten mit den Terminen am späten Abend vorlieb nehmen<sup>5</sup>.

(3) Die Ausübung ehrenamtlicher Supportfunktionen spielt bei der Produktion des Clubgutes eine besonders wichtige Rolle. Das Training kann nur aufgenommen werden, wenn der Rasen gemäht, die Umkleidekabinen geputzt etc. sind. Alle Vereinsmitglieder, die sich nicht an der Organisation des Vereinslebens, der Platzpflege, der Organisation der Trainingszeiten etc. beteiligen, nehmen die free rider Position ein. Sie konsumieren das Clubgut, ohne zur Produktion einen direkten Beitrag (oder nur einen geringen Beitrag) zu leisten. Je kleiner die Mitgliederzahl des Vereins, desto leichter ist das free rider Verhalten zu identifizieren und zu sanktionieren (vgl. Olson 1985; Hechter 1987). Bei größeren Vereinen werden in der Regel

---

5) Viele Frauenmannschaften (Borussia Pankow und BW Hohen Neuendorf II sind zwei Beispiele aus der Berliner Verbandsliga) können in der Regel erst trainieren, wenn die Männermannschaften ihr Training absolviert haben, obwohl sie in einer höheren Spielklasse spielen und dadurch wichtige Ressourcen (z.B. Kreide) kostenlos für den Verein einspielen.

selektive Anreize für kooperatives Verhalten vergeben. Wer sich engagiert, wird von den anderen anerkannt oder materiell belohnt. Im ersten Fall zahlen die anderen Clubmitglieder mit dem Wert sozialer Status. Im zweiten Fall zahlen sie materiell durch ihre Clubbeiträge. Die zwangsweise Einführung von Clubbeiträgen dient also dazu, ein free rider Verhalten zu verhindern. Unterstützende Produktionsformen, wie Rasen mähen, lassen sich durch das eingenommene Geld externalisieren. Unabhängig davon stellt das verbandsbezogene, meist ehrenamtliche Engagement an sich eine Machtressource dar: Wer im Verein etwas organisiert, bestimmt auch, was organisiert wird (Heinemann/Horch 1991).

### *2.3. Die Meisterschaft: Clubgut eines Fußballverbands*

Ein Verein alleine reicht nicht aus, um Fußball spielen zu können. Der eigentliche Sinn des Fußballspiels liegt darin, gegen andere Mannschaften zu spielen. Dieser Bedarf stellt den entscheidenden Anreiz auf der Vereinsebene dar, das Clubgut »Meisterschaft« zu produzieren. Deshalb bedarf es neben dem Clubgut auf der Vereinsebene noch die Organisation des Verbandes: Es muss eine Meisterschaft organisiert werden, bei der alle beteiligten Vereine gegeneinander antreten. Alle Vereine, die in dem Verband organisiert sind, profitieren von der Organisation der Meisterschaft, weil kein Verein vom Spielbetrieb ausgeschlossen werden kann. Je mehr Vereine an der Meisterschaft teilnehmen, umso höhere Kosten verursacht die Organisation des Wettbewerbs einerseits und umso schwieriger wird es, die Meisterschaft andererseits zu gewinnen. Theoretisch kann auf der Verbandsebene jeder Verein die free rider Position einnehmen und somit die Kosten der Organisation den anderen Vereinen aufzubürden. Aber auch hier sind wieder institutionelle Vorkehrungen getroffen worden, die ein free rider Verhalten unterbinden: Die formale Organisation des Wettbewerbs, d.h. der Meisterschaft, wird durch den Verband erstellt, der sich wiederum durch Pflichtbeiträge finanziert. Verzerrungen im Spielplan werden durch einen fest vorgegebenen Rahmenspielplan verhindert. Die Spielberechtigung eines Vereins ist im Verband an die Erstellung von Supportfunktion bei der Erstellung des Clubgutes Meisterschaft geknüpft. So muss jeder Verein z.B. Schiedsrichter stellen und eine eigene Gerichtsbarkeit für Konflikte innerhalb des Verbandes akzeptieren und bezahlen. Somit ist das free rider Problem im deutschen Fußball mittlerweile vorgängig durch eine Professionalisierung des Verbandes und damit einhergehende Pflichtabgaben und andere Verpflichtungen gelöst. Im »Urzustand« dagegen ist die Organisation des Fußballspiels durch eine zweifache Clubgutproblematik charakterisiert: Auf der Vereinsebene muss die Organisation des Vereins sichergestellt werden, welches ein Clubgut aus der Sicht der einzelnen Mitglieder darstellt. Da aber Fußball dem Wettbewerbsanreiz unterliegt, müssen Spiele zwischen unterschiedlichen Vereinen organisiert werden. Die Organisation des Wettbewerbs stellt aus der Sicht der Vereine ein Clubgut auf einer übergeordneten Ebene dar, das kollektiv produziert werden muss und deshalb der Logik des kollektiven Handelns unterliegt (vgl. Wiesenthal 1993; Olson 1985; Wilkesmann/Blutner/Meister 2002). Nur wenn eine kritische Masse der Akteure den Verlockungen der eben beschriebenen free rider Positionen widersteht, kann die Selbstorganisation im Verein oder Verband gelingen. Die erfolgreiche Stabilisierung selbstorganisatorischer Prozesse zur Kollektivbereitstellung hängt ab von der Gruppengröße (Olson 1985), der Überwachungs- und Sanktionskapazität und damit zusammenhängenden institutionalisierten Zwängen (Hechter 1987), der Sanktionierung vereinsinterner sozialer Normen (Coleman 1990), der nutzbaren exit und voice Optionen (Hirschman 1974) sowie der situativen Überwindung des Dilemmas von Mitgliederrepräsentation und effizienter Zielverfolgung (Wilkesmann/Blutner/Meister 2002).

In den Mittelpunkt des Artikels soll nunmehr jenes Clubgut gerückt werden, welches an das Clubgut Meisterschaft andockt: die Kollektivvermarktung der Fernsehübertragungsrechte im deutschen Profifußball. Ausgangspunkt unserer Analyse bildet der Sachverhalt, dass nicht nur im »Urzustand«, sondern auch im professionell organisierten Wettbewerb die »Bundesliga« auf Verbandsebene ein Clubgut darstellt, welches kontinuierlich hergestellt werden

muss. Dabei muss zwischen der Produktions- und der Allokationsebene differenziert werden. Das Clubgut besteht darin, den Profifußballvereinen einen gesicherten institutionalisierten Rahmen zu schaffen, um ihren Wettbewerb Bundesliga austragen zu können. Erst auf dieser gesicherten Basis ist das Erzielen ökonomischer Vorteile möglich, die sich einerseits aus dem Wettbewerb Bundesliga selbst und andererseits aus den internationalen Wettkämpfen ergeben können, deren Teilnahme eine bestimmte Platzierung in der Bundesliga voraussetzen.

### **3. Das teilbare Clubgut: Die Differenz zwischen Produktion und Allokation beim Clubgut des Profifußballs**

Im deutschen Profifußball wird ein weiteres, für die Vereine sehr wichtiges Clubgut produziert: die kollektive Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte. Von diesem Clubgut sind alle Amateurvereine ausgeschlossen. Alle Profifußballvereine sind grundsätzlich eingeschlossen. Aus diesem Grunde herrscht Rivalität um die Gelder aus den Fernsehübertragungsrechten innerhalb dieser Gruppe. Eine wichtige Differenz besteht zu den bisher diskutierten Clubgütern: Es ist *teilbar*. Die Teilbarkeit bezieht sich auf die Allokation des Clubgutes. Wie schon im mikroökonomischen Diskurs behandelt (vgl. Pickhardt 2000), kann die Allokation eines Clubgutes auch in Form eines privaten Gutes erfolgen und sich dadurch als teilbar erweisen. Vor allem empirische Studien über Besonderheiten von Lokalfernsehangeboten (u.a. Esser 2001; Printzke 1995), Rundfunkangeboten (u.a. Mattke 1996; Sauer 1996) und Verkehrsinvestitionen (Schimmelpfennig 1994) haben dieses Phänomen analysiert. Diese Teilbarkeit erzwingt weiteres kollektives Handeln: nicht nur für die Produktion, sondern auch für die Allokation muss kollektiv eine Regel gefunden werden, wie das Gut verteilt wird.

Die durch die Zentralvermarktung erzielten Einnahmen könnten durch die Anzahl der 36 Profivereine gleichmäßig geteilt werden. Obgleich der Wettbewerb »1. Bundesliga« und »2. Bundesliga« durch jeweils 18 Vereine erzeugt wird und alle 36 Vereine gleichermaßen am Wettbewerb beteiligt sind, müssen nicht alle an der Erzeugung des im Fernsehen vermarkten Produktes zu gleichen Teilen beteiligt werden.

Zwei unterschiedliche Positionen, die die Pole auf einem Kontinuum zwischen Gleichverteilung und Leistungsprinzip repräsentieren, sind theoretisch denkbar und konnten auch in der Diskussion über die Verteilung der Fernsehgelder beobachtet werden:

1. Ein Verteilungsschlüssel, der sich in Richtung Gleichverteilung der Fernseheinnahmen bewegt, wird vor allem von den »kleinen« Vereinen favorisiert. Ihr Argument besteht darin, dass alle Vereine an der Erzeugung dieses Gutes beteiligt sind. Ein Verteilungsschlüssel, der die »großen« Vereine bevorzugt, würde aus ihrer Sicht die »großen« Vereine in eine free rider Position befördern, da sie mehr Geld aus dem Kollektivgut bekommen, obwohl alle gleichermaßen zu dessen Produktion beigetragen haben.

2. Jener Verteilungsschlüssel, der erfolgreichen Vereinen einen höheren Anteil zugesteht, wird von den »großen« Vereinen mit der Begründung favorisiert, dass die erfolgreichen Vereine einen höheren Beitrag zur Kollektivgutproduktion erbringen. Ein Spiel zwischen den erfolgreichen Vereinen erwirtschaftet mehr Einnahmen im Fernsehen, als ein Spiel zwischen weniger erfolgreichen Mannschaften. Aus ihrer Sicht würde ein Verteilungsschlüssel, der einer Gleichverteilung nahe käme, die »kleinen« Vereine in eine free rider Position bringen, weil ihr Allokationsanteil aus dem Kollektivgut dann größer als ihr Produktionsanteil wäre<sup>6</sup>.

6) Die »großen« Vereine orientieren sich zudem an der Vergleichsgruppe anderer, international erfolgreicher Vereine, nicht an der Vergleichsgruppe »kleine« Bundesligavereine. Damit nehmen sie selbst eine Perspektive ein, die das Clubgut »Bundesliga« transzendiert und die Fernsehgelder der Bundesliga nur als Voraussetzungsmöglichkeit für internationale Wettbewerbe ansieht.

Das teilbare Clubgut »Zentralvermarktung der Fernsehübertragungsrechte« erfordert also eine Regel über die Verteilung der Einnahmen. Wie diese Regel wiederum produziert wird, ist Gegenstand dieses Artikels. Der unerwartete und geradezu zur Analyse einladende Sachverhalt besteht darin, dass die Gruppe der kleinen Vereine ihren Standpunkt in dem Regelfindungsprozess nicht durchsetzen konnte, obgleich sie die deutliche Mehrheit innerhalb der 36 Profivereine (1. und 2. Bundesliga) stellen. Bevor diese Frage beantwortet werden kann, müssen einige Bemerkungen zur Methode der Datenerhebung sowie zu den institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen gemacht werden, innerhalb derer die Entscheidung über die Regel stattfand.

#### **4. Methodische Anmerkungen**

Da es sich bei diesem Thema um ein in der Öffentlichkeit breit diskutiertes Thema handelt, war die empirische Datenerhebung nicht einfach. Die Diskussion und Entscheidung über die Regel der Fernsehgeldverteilung ist in einem Gremium vorgenommen worden, das acht Personen umfasst. Außerdem war eine Abteilung innerhalb der Deutschen Fußball Liga GmbH (DFL) mit der inhaltlichen Vorbereitung dieser Entscheidung beauftragt. Im Umfeld des Entscheidungsgremiums gab es von zwei Vereinen starke Kritik an der Vorgehensweise und der verabschiedeten Regel. Ein dritter Verein hat im Vorfeld der Entscheidung öffentlich ein Drohpotential aufgebaut, um eine Regel zu erzwingen, die seinen Vereinsinteressen entgegenkommt. Aufgrund der geringen Personenzahl, die in diesen Prozess involviert war, und der politischen Brisanz des gesamten Prozesses konnten nur vier Experteninterviews mit insgesamt fünf Experten sowie Dokumentenanalysen durchgeführt werden. Bei den Dokumenten handelt es sich um eine Mischung von Textsorten: sie kommunizieren Maßnahmen zur Entscheidungsfindung der Verteilungsregel, inhaltlichen Statements einzelner Entscheidungsträger und dokumentieren ebenso verbindliche Entscheidungen über die vorangegangenen Regelsetzungsprozesse sowie über den untersuchten Regelsetzungsprozess. Die Auswertung der Dokumente und Daten sollte dazu dienen, den Ist-Zustand zu dokumentieren, um die Genese des untersuchten Entscheidungsfindungsprozesses rekonstruieren zu können.

Bei der Auswahl der Experteninterviews war ausschlaggebend, dass die Vertreter der »großen« Vereine und der »kleinen« Vereine auf der Vereinsebene wie auf der Ebene des Entscheidungsgremiums zu Worte kommen. Darüber hinaus war es uns wichtig, einen Vertreter der Deutschen Fußball Liga zu interviewen, weil seitens dieser Organisation die Entscheidungsprozesse zur Regelsetzung vorbereitet wurden. Folgende Interviews konnten wir realisieren: Aus dem Entscheidungsgremium, dem Vorstand des Ligaverbandes, sind jeweils ein Vertreter eines »großen« Vereins und ein Vertreter eines »kleinen« Vereins interviewt worden. Ebenso fand ein Interview mit einem Mitarbeiter der DFL statt, durch dessen Abteilung die inhaltliche Unterstützung der Entscheidung vorbereitet wurde – hier wurde auch Material zur Auswertung zur Verfügung gestellt. Zusätzlich fanden Interviews mit zwei Vereinsvertretern statt, die öffentlich das Verfahren und das Ergebnis kritisiert haben. Ein Interviewpartner aus dem Entscheidungsgremium, der u.a. öffentlichkeitswirksam tätig wurde, hat aus Gründen der politischen Brisanz ein Expertengespräch abgelehnt<sup>7</sup>. Die Darstellung der Entscheidungsfindungsprozesse, die Information über Sachverhalte, Zusammenhänge und Strategien standen im Mittelpunkt unserer Interviews.

---

7) Folgender Schlüssel wird zur Kennzeichnung der Interviews verwendet: DFL = Interview 1; Vorstand = Interview 2 und 4; zwei Vereinsvertreter = Interview 3 (beide wurden gleichzeitig interviewt).

## 5. Die organisationalen Rahmenbedingungen: DFL und Ligaverband

Der »Urzustand« der Clubgutproduktion ist im deutschen Profifußball organisational bereits in der Hinsicht verlassen worden, da die 36 Profivereine nicht mehr Mitglied des Deutschen Fußball Bundes (DFB) sind, sondern sich seit dem 18.12.2000 im Ligaverband (»Die Liga – Fußballverband e.V.«) – als eigener Teil des DFB – selbstständig organisiert haben, um nicht mehr von der Mehrheit der Amateurvereine im DFB majorisiert zu werden. Die operative Verbandsorganisation des Ligaverbandes ist in eine Kapitalgesellschaft überführt worden, die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL). Diese Kapitalgesellschaft übernimmt alle operativen Geschäfte des Ligaverbandes. Einziger Gesellschafter ist »Die Liga – Fußballverband (Ligaverband) e.V.« Der Vorstand des Ligaverbandes ist dadurch personalidentisch mit dem Aufsichtsrat der DFL. Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ist die DFL GmbH an die Satzung des DFB sowie an einen Grundlagenvertrag zwischen DFB und Ligaverband gebunden. Der Ligaverband ist somit der Selbstorganisationsverband der Profifußballvereine in Deutschland.

Der Präsident, der Vizepräsident sowie zwei weitere Vorstandsmitglieder des Ligaverbandes werden durch die Mitgliederversammlung gewählt. Die Versammlung der Vereine und Kapitalgesellschaften der 1. Bundesliga und 2. Bundesliga wählen jeweils noch zwei weitere Vorstandsmitglieder (§ 16 Satzung Ligaverband). Diese Regelung sollte und konnte gewährleisten, dass alle 36 Profivereine gleichgewichtig im Vorstand des Ligaverbands vertreten sind. In der ersten Vorstandswahl am 18.12.2000 wurden 12 Vorstandsmitglieder gewählt. Diese Gruppengröße erwies sich jedoch als Entscheidungshemmnis für eine effektive Entscheidungsfindung<sup>8</sup>. Aus diesem Grunde wurde die Satzung am 31.07.2004 auf der Mitgliederversammlung in Berlin dahingehend geändert, dass die Anzahl der Vorstandsmitglieder auf acht Personen begrenzt wurde. An diesem Tage wurde auch der Vorstand gewählt, der zum Zeitpunkt der Regelfindung und damit zum Zeitpunkt der Untersuchung im Jahr 2006 amtierte. In diesem Vorstand sind die »kleinen« Vereine unterrepräsentiert. Einzig die beiden Vertreter, die direkt von der 2. Liga gewählt werden, vertreten die »kleinen« Vereine im Vorstand, obwohl die Vereine der 1. und der 2. Bundesliga für den Posten des Präsidenten, des Vizepräsidenten, als auch für jene beiden Vorstandsposten, auf die sich die 36 Vereine gemeinsam einigen müssen, gemeinsam wählen und jeder Verein eine Stimme besitzt. Das Ergebnis der Abstimmungen lautet folgendermaßen:

1. Der Präsident wurde einstimmig von allen 36 Vereinen gewählt.
2. Bei der Wahl des Vizepräsidenten setzte sich der Vertreter der Bundesliga in einer Kampf-abstimmung durch.
3. Die Wahl der jeweiligen zwei Liga-Vertreter verlief erwartungsgemäß.
4. Bei der Wahl um die beiden von allen Vereinen gemeinsam zu wählenden Vorstandsposten setzte sich jeweils der Kandidat der 1.Bundesliga durch. Allerdings beklagten später Vertreter der 2. Liga, dass der Kandidat der 1.Bundesliga für den achten Vorstandsposten, der Präsident eines ehemaligen Zweitligisten war und von dem die Zweitligavereine erwarteten, dass er ihre Interessen vertritt, die Sichtweisen und die Interessenvertretung der »großen« Vereine weitestgehend übernahm (Interview 3).

Das Abstimmungsverhalten zum Ligavorstand legt die Vermutung nahe, dass kollektives Handeln der »kleinen« Vereine schwerer zu organisieren ist als bei den »großen« Vereinen. Letztere setzen immer ihre Kandidaten durch, während aus den Reihen der »Kleinen« auch einige Stimmen auf die Kandidaten der »Großen« entfielen. Warum dies so ist und welche

---

8) Dies bestätigen alle Interviewten.

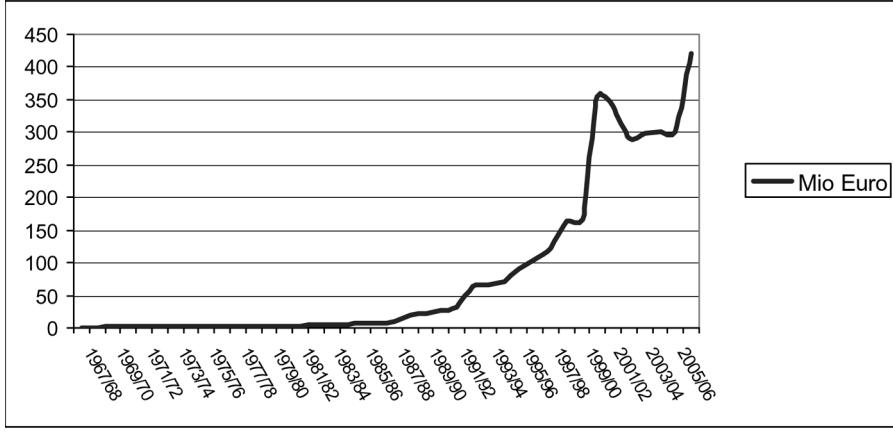
Folgen diese Konstellation zeitigt, wird in Abschnitt 7 gezeigt. Zuvor diskutieren wir bisherige Verteilungsmodi zur Vergabe der Fernsehgelder, die neue Entscheidungsregel sowie die unterschiedlichen Positionen dazu.

## 6. Die Verteilung der Fernsehgelder

### 6.1. Die historische Entwicklung

Die absolute Summe an Fernsehgeldern, die an die einzelnen Vereine verteilt werden muss, hat sich in den Jahren seit Gründung der Bundesliga (1963) verändert. Der Preis der Fernsehübertragungsrechte an der Fußballbundesliga ist seit 1965 von 0,41 auf 420 Millionen Euro, um mehr als das 1024-fache gestiegen (DFL 2006, S. 117). Diese Steigerungen verliefen nicht kontinuierlich, sondern sprunghaft. Einen wichtigen Meilenstein in dieser Entwicklung stellt die Zulassung privater TV-Unternehmen dar. Ein zweiter Meilenstein stellt der sog. Jahrhundertvertrag mit der Kirch-Gruppe 2000/2001 dar, der 355 Mio. Euro pro Spielzeit einbrachte. Nach der Insolvenz der Kirch-Gruppe und dem damit verbundenen Absinken der Einnahmen aus den Übertragungsrechten, ist die Rekordeinnahme für die neue Spielzeit 2006/07 noch übertroffen worden. Sie beträgt 420 Millionen Euro (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Einnahmen aus dem Verkauf der Fernsehübertragungsrechten (DFL 2006, S. 117)



Für die drei Spielzeiten im Zeitraum von 2006 bis 2009 gingen im Dezember 2005 die wichtigsten Fernsehübertragungsrechte für die deutsche Bundesliga für jeweils 420 Millionen Euro an die Unternehmen ARD, ZDF, DSF, DTAG, betandwin und eine Initiative mehrerer Kabelbetreiber namens ARENA (DFL 2006, S. 32). Diese illustrative Aufzählung verdeutlicht nicht nur, dass die Vermarktung der Fernsehrechte in den letzten Jahrzehnten erhebliche Wachstumsraten generierte; darüber hinaus ist der Sachverhalt entscheidend, dass die Fernsehgelder seit knapp zehn Jahren zur entscheidenden Finanzquelle für die Profifußballvereine geworden sind: Sie stellen die Basis dafür dar, das Spielerpersonal entsprechend den Erfolgserwartungen zu rekrutieren, um neues Kapital zu generieren.

Die Einnahmen aus den Fernsehübertragungsrechten belaufen sich im Durchschnitt aller Bundesligavereine auf 25% aller Einnahmen und stellen damit hinter den Werbeeinnahmen, die 27,8% aller Einnahmen ausmachen, den zweitgrößten Posten dar (DFL 2006, S. 41). Bei diesem Durchschnittswert über alle Bundesligavereine ist zu beachten, dass bei »kleineren« Vereinen die Fernsehgelder einen höheren Beitrag am Gesamtbudget ausmachen und bei

»großen« Vereinen einen kleineren Beitrag als der Durchschnittswert<sup>9</sup>. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die Werbeeinnahmen an die Fernsehübertragung gekoppelt sind. Nur wenn das Werbeprodukt via Fernsehen ein großes Publikum hat, ist der Werbepartner bereit, eine große Summe dafür zu zahlen. Die Besonderheit liegt jedoch darin, dass ein beträchtlicher Anteil der Fernseheinnahmen in *human resources* investiert wird – trotz oder wegen der Gefahr ihres schnellen Wertverlustes bei immer in Rechnung zu stellenden Verletzungen. Wer klug investiert und Investitionsmasse besitzt, verschafft sich Vorteile gegenüber den Wettbewerbern. Auch wenn das Beispiel Borussia Dortmund davon zeugt, dass Erfolg und Fast-Konkurs nah beieinander liegen können, zeigt sich in den jeweiligen Ligen, dass sich jene europäischen Profifußballvereine überproportional für die finanzträchtigen internationalen Wettbewerbe qualifizieren, die zuvor hohe Summen in das Spielerpersonal investiert haben. Aus diesem Grund ist die Frage der Verteilung der eingeholten TV-Einnahmen nicht nur entscheidend, sondern konfliktgeladen.

## 6.2. Alte und neue Verteilungsregeln

In Deutschland werden die Fernseh-Einnahmen zentral verteilt<sup>10</sup>. Die Entscheidungskompetenz liegt dabei bei dem Vorstand des Ligaverbandes, der - wie oben beschrieben - personalidentisch mit dem Aufsichtsrat der DFL ist und durch acht Personen konstituiert wird. Gegenwärtig ist es demzufolge das Recht und die Pflicht des Liga-Vorstands, diese Entscheidung zu treffen. Das Entscheidungsverfahren beinhaltet genau genommen die Entscheidung über zwei Sachverhalte: (1) Festlegen des Verteilungsschlüssels und (2) Festsetzen der Laufzeit, für die der Verteilungsschlüssel Gültigkeit haben soll. Die Festlegung des Verteilungsschlüssels erfolgte bisher in Anlehnung an das Gleichheitsprinzip auf der einen und an das Leistungsprinzip auf der anderen Seite. Die Umsetzung des Gleichheitsprinzips bedeutete bisher, dass an alle Bundesligavereine ein Betrag in gleicher Höhe gezahlt wurde. Das Leistungsprinzip orientierte sich dabei an den erreichten Tabellenständen der vergangenen Jahre. Im Vorgriff auf die weiter unten diskutierte, aktuelle Lösung des Verteilungsproblems muss konstatiert werden, dass das Gleichheitsprinzip nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Zur Illustration dieses Sachverhalts wird der Verteilungsschlüssel aus dem Jahre 2000 mit dem aus dem Jahre 2006 verglichen.

### Verteilungsregel 2000

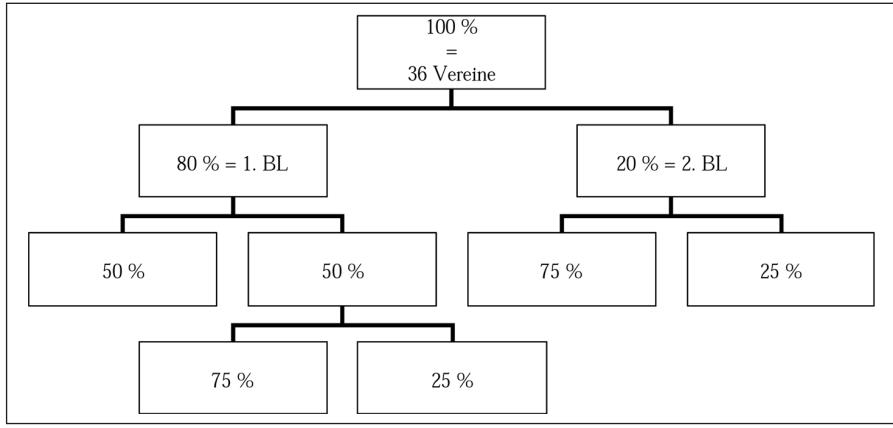
Seit dem 1. Juli 2000 kam folgender Modus zum Tragen: Von der Gesamtsumme (ca. 600 Mio. DM) wurden 80% den Vereinen der ersten Bundesliga zur Verfügung gestellt. Die Hälfte dieser 80% wurde auf alle 18 Mannschaften gleich verteilt. Die Verteilung der anderen Hälfte unterlag dem Leistungsprinzip. Diese Hälfte wurde folgendermaßen gestaffelt: 75% (der zweiten 50% der 80%) errechneten sich aus den Platzierungen der vergangenen drei Spielzeiten und 25% (der zweiten 50% der 80%) errechneten sich aus dem aktuellen Tabellenstand der laufenden Saison nach jedem Spieltag ([www.ntv.de](http://www.ntv.de) vom 2.1.2006). Die Verteilung der TV-Einnahmen in der zweiten Bundesliga orientierte sich demgegenüber stärker

9) Einzelangaben pro Verein werden leider nicht veröffentlicht, nur Durchschnittswerte.

10) In diesem Artikel werden nicht die Vor- und Nachteile einer Zentralvermarktung diskutiert. Hier geht es nur um die Entscheidungslogik bei der Regelfindung, wenn eine Zentralvermarktung existiert. Einerseits hat Frick (2005) zumindest empirisch begründete Zweifel angemeldet, ob die Zentralvermarktung den »kleinen« Vereinen wirklich hilft. Andererseits könnte die Abschaffung der Zentralvermarktung neuen Aushandlungsbedarf auf der Produktionsseite erzeugen, z.B. über die Rahmenspielpläne, da jeder Verein die für die Fernsehübertragung beste Spielzeit als Alleinstellungsmerkmal haben möchte.

am Gleichheitsprinzip: 75% der 20% wurden zu gleichen Teilen auf die 18 Vereine verteilt. 25% der 20% errechneten sich auf der Erfolgsbasis (ebd.; vgl. Abb. 2).

*Abbildung 2: Das Verteilungsmodell der Fernsehgelder 2000*



### *Die neue Verteilungsregel*

Die neue Verteilungsregel, die der Ligavorstand 2006 beschlossen hat, sieht folgendermaßen aus (DFL 2006, S. 33): Von der Spielzeit 2006/07 an erhalten die 36 Profifußballvereine für drei Spielzeiten jeweils 420 Millionen Euro. Die Summe beträgt 1,26 Milliarden Euro.

1. Der Verteilungsschlüssel zwischen erster und zweiter Bundesliga liegt bei 79 zu 21 Prozent.
2. Die Spreizung zwischen den Plätzen 1 und 18 beider Spielklassen liegt bei 2:1.
3. Die garantiert zur Verteilung kommende Summe für die 2. Bundesliga beträgt 86 Millionen Euro (DFL 2006, S. 33).

Während die Vereine der ersten Bundesliga aus den Inlandserlösen bisher zwischen 9 und 16 Millionen Euro erhalten konnten, ist es künftig möglich, von den TV-Einnahmen 11,7 bis 23,3 Millionen Euro zu erhalten. In der zweiten Bundesliga geht diese Spreizung von 3,6 Millionen Euro bis 7,2 Millionen Euro: Die zu erhaltenen Summen orientieren sich am Tabellenstand sowie an den drei zurückliegenden Spielzeiten (DFL 2006, S. 33). Darüber hinaus wurde die Zahlung von Extraprämien vereinbart. Zum einen gibt es für die ersten drei Tabellenplätze 4,3 bzw. 2 Millionen Euro. Zum anderen erhält jeder Verein, der sich für den UEFA-Cup qualifiziert eine Million Euro. Ebenso wurde eine so genannte Abstiegsversicherung für die Absteiger in die Regionalliga beschlossen, die sich aus den Fernseheinnahmen (Live-Pool) des DFB-Pokals finanziert.

Gegenüber der Regel von 2000 bedeutet die neue Regel eine Verschiebung zugunsten des Leistungsprinzips. Bei der alten Verteilung betrug die Spreizung zwischen dem ersten und letzten Tabellenplatz in der Bundesliga 1,7:1. In der neuen Verteilungsregel ist die Spreizung dagegen mit 2:1 größer geworden, sodass der Tabellenstand, d.h. die Leistung ein höheres Gewicht bei der neuen Regel erhält.

Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass die – durch den Ligavorstand im Vorfeld des Entscheidungsprozesses – festgelegten Prämisen umgesetzt wurden. Folgende vier Prämisen sollten die Festlegung der Regel legitimieren:

- (1) Kein Verein bekommt weniger als vorher.
- (2) Die Regel soll dem Leistungsprinzip entsprechen.
- (3) Auf- und Abstieg sollen berücksichtigt werden.
- (4) Es werden keine Garantiesummen ausgezahlt.

Im Ergebnis der Anwendung der neuen Verteilungsregel erhält jeder Verein mehr Geld als zuvor (1), gezeigte Leistungen werden höher honoriert (2) und der Abstieg aus dem Profibereich wird finanziell abgedeckt (3). Dieser Kompromiss sollte nicht zu sehr gelobt werden, weil der zu verteilende Betrag gestiegen ist, d.h. der Kuchen war größer, der zu verteilen war. Bei genauem Hinsehen offenbaren sich relative Gewinne für die erfolgreichen Mannschaften. Aus diesem Grund zeigen sich Vereine wie FC Bayern München, Werder Bremen, FC Schalke 04 oder Bayer Leverkusen über den neuen Verteilungsschlüssel erfreut, weil sie den größten Nutzen aus dem neuen Verteilungsschlüssel ziehen (Berliner Morgenpost vom 7.2.2006). Die möglichen Gewinne zeigen sich weniger in den Extraprämien, als in der neuen Verteilung der Fernsehgeld-Einnahmen zugunsten der Vereine, die in der ersten Bundesliga spielen und von der die erfolgreichsten prozentual mehr profitieren. Die Vertreter der kleinen Vereine zeigen sich demgegenüber aus zwei Gründen enttäuscht. *Erstens* spreizt der Verteilungsschlüssel stärker und verringert somit die Chancen der kleinen Vereine in der Bundesliga mitzuspielen. *Zweitens* wurde dieses Modell – entgegen anders lautenden Bekundungen – vor der Entscheidung nicht gegenüber dem Großteil der Manager kommuniziert: »Die meisten wussten vor der Tagung gar nichts«. (Altegoer, zitiert nach Berliner Morgenpost vom 7.2.2006). So hat der VfL Bochum öffentlich gefordert, dass über die Regel alle 36 Vereine abstimmen müssen und dies nicht eine Entscheidung des Ligavorstandes alleine ist (Sport BILD Online, 1.2.2006). Da es sich bei der Regel für die Verteilung der Fernsehgelder letztendlich um haushaltrechtliche Fragen handelt, ist laut Satzung eine Abstimmung auf der Vollversammlung des Ligaverbandes notwendig – so der Vorstandsvorsitzende des VfL Bochum. Vertreter des Ligavorstandes halten dem entgegen, dass der Vorstand ein demokratisch gewähltes Gremium der Selbstverwaltung sei und als solches auch für die Entscheidung legitimiert ist (Interview 4).

Im Ligavorstand sind auch alternative Modelle diskutiert worden, z.B. alle 36 Vereine (»36 Modell«) als eine Liga zu behandeln. Allerdings wollten die Vertreter der 2. Liga eine nicht so große Spreizung der Geldverteilung zwischen Platz 1 und Platz 18 der 2. Bundesliga, wie sie aus diesem Modell resultiert wäre (Interview 4). Deshalb ist in der 2. Liga eine stärker an der Gleichverteilung orientierte Regel als in der 1. Liga durchgesetzt worden, deren Konsequenz aber geringere absolute Beträge als in dem »36 Modell« beinhaltet.

## **7. Warum sich die Interessen kleiner Vereine trotz Mehrheit nur schwer organisieren lassen**

In der öffentlichen Diskussion um die Neuverteilung der Fernsehgelder haben sich einige Akteure besonders hervorgetan, indem sie mit dem Ausstieg ihres Vereins aus dem ganzen Verfahren gedroht haben, um das individuelle Gewinnpotential zu maximieren. Eine individuelle Vermarktung der Fernsehrechte würde – nach Aussagen des Vorstandes von Bayern München – diesem Verein deutlich mehr Geld einbringen. »...dann rollt man uns den roten Teppich aus, und wir würden mit einem Scheck in der Größenordnung 75 bis 100 Millionen Euro das Büro verlassen« (Hoeneß; www.rp-online.de vom 23.1.06). Das Drohen mit einer solchen Handlungsalternative wird in der rationalen Entscheidungstheorie als »Winken« mit der exit Option bezeichnet (Hirschman 1974)<sup>11</sup>. Im Fokus dieser entscheidungstheoretischen Überlegungen stellt Hirschman die Frage, mit welchen individuellen Reaktionen zu rechnen sind, wenn Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen ihre Organisa-

tionsmitglieder bzw. ihre Kunden aufgrund von Leistungsverschlechterungen enttäuschen (Keller 1983, S. 61). Dabei unterscheidet Hirschman zwischen den zwei Handlungsalternativen: Abwanderung (Exit) und Widerspruch (Voice). Wenn Organisationsmitglieder oder Kunden auf Leistungsabfall ihrer Organisation bzw. eines Produkts mit der Option Abwanderung reagieren, dann bedeutet diese Reaktion den Austritt aus einer Organisation bzw. die Abwahl eines Produkts zugunsten eines anderen Produkts mit vergleichbarer Funktionalität. Wenn demgegenüber Organisationsmitglieder oder Kunden auf Leistungsabfall ihrer Organisation bzw. eines Produkts mit der Option Widerspruch reagieren, so bedeutet diese Reaktion, Versuche zu starten, den als schlechter gewordenen, wahrgenommenen Zustand durch aktives Handeln zu verändern (vgl. Wynarczyk 2000). Die Einlösung der Drohung des FC Bayern München würde zweierlei bedeuten: (1) das Ausscheren des Vereins aus der institutionalisierten Verhandlungsarena zugunsten kurzfristiger Gewinnmaximierung sowie (2) die Minimierung der erwartbaren Summe der Fernsehgelder durch den Ausfall des FC Bayern als attraktives Vermarktungsprodukt. Vor diesem Hintergrund ist auch das häufig wiederholte Argument des FC Bayern erst verstehbar, dass die »kleinen« Vereine im Vergleich zu den »großen« Vereinen in der free rider Position sind, weil sie nur einen geringeren Beitrag zur Produktion des Gesamtguts leisten. Die Vertreter des VfL Bochum und von Eintracht Frankfurt haben als Vertreter der »kleinen« Vereine deren Position verteidigt und im Gegenzug den »großen« Vereinen free rider Verhalten unerstellt. Sie unterstützen ihre Position mit dem Argument: »Auch der FC Bayern braucht 17 ernsthafte Gegner, damit der Wettbewerb noch attraktiv für Zuschauer und Fans bleibt« (Interview Altegoer; RevierSport Nr. 10, S. 21).

Die Nutzung der exit Option würde bedeuten, vor den europäischen Gerichtshof zu ziehen und gegen die Zentralvermarktung der Bundesliga zu klagen. Angesichts eines zu erwartenden Rechtsstreitmarathons stellte sich die Frage, ob der FC Bayern mit seiner Drohgebärde eine gemischte Strategie verfolgt, die darin münden könnte, mit der exit Option zu drohen, um in dessen Schatten die voice Karte zu spielen. Diese Vorgehensweise, eines komplementären Einsatzes beider Optionen, wäre nicht neu (vgl. Pies 2006). Sie wird nicht selten in den Situationen gewählt, in denen das Ausspielen der exit Option als Bluff zur Verunsicherung der Akteure beitragen soll. Die Abwanderung als strategische Option entfaltet erst ihren gewünschten Zweck, wenn es ein funktionales Äquivalent gibt, dem zugewandert werden kann. In diesem Sinne neigen wir zu der Interpretation, dass der FC Bayern München mit der angekündigten, möglichen Option versucht, seine voice Option zu stärken, da die exit Option (zumindest bis 2009) aus rechtlichen Gründen nicht durchführbar ist. Die Androhung der (nicht möglichen) exit Option soll das Abstimmungsverhalten der kleinen Vereine beeinflussen: »Sollten die kleinen Vereine jetzt einen Pakt schließen und fordern, dass alle das Gleiche bekommen, müssen wir vor den Europäischen Gerichtshof in Brüssel und werden die dezentrale Vermarktung einklagen« (Hoeneß; de.sports.yahoo.com vom 20.1.06).

Der Vorstandsvorsitzende des VfL Bochum hält diesen - öffentlich bekundeten - Drohungen in gleicher Manier eine Boykott-Drohung der »kleinen« Vereine entgegen: »Das sind Drohgebärden, das interessiert sicher im Augenblick keinen. Bis 2009 geht sowieso gar nichts, bis dahin ist die Zentralvermarktung vereinbart. Wenn die Bayern dann meinen, sich aus der Liga herausschälen zu müssen, dann müssen sie sich überlegen, gegen wen sie spielen wollen. In dem Fall könnte es in der Bundesliga dazu kommen, dass ein Großteil der Vereine sich weigert, gegen die Bayern anzutreten. (...) Der Gunstbeweis der anderen Vereine ist, dass sie überhaupt noch mit Bayern München spielen. Langsam haben wir genug von den abwertenden Äußerungen. Die Bayern sollten nicht so tun, als seien sie der Nabel der

---

11) Schon Keller (1983, 1988, 1990) hat in verschiedenen Artikeln den Ansatz von Olson mit dem von Hirschman verbunden.

Welt, sondern die anderen 35 Vereine als Partner in einem Wettbewerb behandeln« (Altegoer; Sport-BILD Online, vom 01.02.2006).

Die Antwort der »kleinen« Vereine ist dem Werkzeugkasten für einmalige Kooperationsakte entnommen. Gemäß der Kooperationsregel »Tit for Tat« (Axelrod 1987) demonstrieren sie zunächst Kooperationsbereitschaft, aber kündigen für den Fall der Nichteinigung einen Spielzug an, der die Bewahrung des Clubguts Bundesliga gefährdet (vgl. Tab. 3).

*Tabelle 3: Exit und voice Optionen der Akteure*

Vermarktung	EXIT Option	VOICE Option
»große« Vereine Kollektivgutproduktion durch <i>einen</i> Verein	Dezentrale Vermarktung Europäischer Gerichtshof Wechsel in eine andere europäische Liga	Direkte und indirekte Beeinflussung der Vorstandswahlen
»kleine« Vereine Kollektivgutproblem	Wettbewerbsverzerrung: Verweigerung innerhalb der Bundesliga gegen die »Großen« anzutreten	Kollektives Handeln zur Durchsetzung ihrer mehrheitsfähigen Interessen

Genau betrachtet stellen beide erklärten exit Optionen leere Drohungen dar. Unter der Annahme, dass das Fehlen von aussichtsreichen exit Optionen Akteure dazu motiviert, Widerspruch anzumelden (vgl. Hirschman 1974; Keller 1983), stellten sich uns zwei Fragen: (1) Waren die Drohgebärden, die bei den kleinen Vereinen wie bei den Verbänden nicht ohne Wirkung bleiben (Interview 1), als versteckte Form des Widerspruchs seitens des FC Bayern München gedacht und bei den kleinen Vereine zum Zurückweichen führten? (2) Konnten die »kleinen« Vereine die Durchsetzungsschwäche der exit Option des FC Bayern München zur Stärkung ihrer Position nutzen (Pies 2006)? Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die »kleinen« Vereine aus der Schwäche des FC Bayern München, ihre exit Optionen nicht glaubwürdig zu vertreten, kein Kapital schlagen konnten. Einerseits konnte ein Vertreter der »kleinen« Vereine bei der offenen Wahl aller 36 Vereine um die Vorstandsposten keine Mehrheit gewinnen. Andererseits konnte ein anderer Vertreter der »kleinen« Vereine, der sich öffentlich engagiert, Anerkennung genießt und daher die Chance auf eine erfolgreiche Nominierung gehabt hätte, aus gesundheitlichen Gründen nicht zur Wahl antreten.

Dieser Sachverhalt erklärt jedoch noch nicht hinreichend, warum sich die »kleinen« Vereine nicht auf ein gemeinsames Handeln einigen konnten, obgleich mit den Faktoren mittelgroße Gruppe, hoher Organisationsgrad, Sichtbarkeit der Beiträge (vgl. Olson 1985) günstige Voraussetzungen zum erfolgreichen kollektiven Handeln gegeben waren. Darüber hinaus käme den »kleinen« Vereinen das Entscheidungsverfahren zur Wahl des Vorstands entgegen. Theoretisch hätten sie eine Mehrheit erringen können. Umso erklärbare ist es, warum die »kleinen« Vereine ihre potentielle Mehrheit nicht realisieren konnten und in Folge dessen eine Regel akzeptieren mussten, die sie bei der Verfolgung ihrer Interessen nicht unterstützt. Der im Jahre 2006 amtierende Vorstand, der über die neue Regel entschieden hat, ist durch die »großen« Vereine dominiert. Entsprechend ist der Verteilungsschlüssel zugunsten der großen Vereine ausgefallen. Im Ergebnis der Auswertung der Interviews mit den beteiligten Akteuren ist es uns möglich, diesen Sachverhalt genau aufzuklären, d.h. Gründe für das Scheitern kollektiven Handelns zur Festsetzung einer Regel, die die Interessen der kleinen Vereine unterstützt, zu identifizieren. Sechs Gründe lassen sich herausfiltern:

(1) Kollektives Handeln der kleinen Vereine scheitert vor allem daran, dass sie sich nicht als Gruppe der »kleinen« Vereine definieren und dementsprechend keine gemeinsame Deu-

tung ihrer Situation entwickeln. Die Mehrheit der so genannten kleinen Vereine versteht sich entweder als »großer« Verein oder strebt es an, zu dieser Gruppe dazuzugehören (Interview 1). Diejenigen Vereine, die sich in ihrer Selbstzuschreibung als »Kleine« begreifen, können nicht jene kritische Masse mobilisieren (vgl. Oliver/Marwell/Teixeira 1985; Marwell/Oliver 1993; Blutner 2005)<sup>12</sup>, die ihren Interessen entscheidendes Gehör verhilft. Aus diesem Grund mag es ihnen auch nicht gelingen, die Vorstandswahlen entscheidend zu beeinflussen. Erschwert wird die gemeinsame Identitätsfindung zusätzlich durch zwei weitere Umstände: Erstens werden in jeder Saison vier neue Vereine durch den Aufstieg in die 2. Bundesliga Mitglied im Ligaverband, die weder über die Ressourcen verfügen, um sich im Verband zu engagieren, noch jene Akzeptanz besitzen, die ihnen Anerkennung von allen Bundesligaverbänden einbringt. Zweitens behindert die organisatorische Differenzierung zwischen 1. und 2. Bundesliga den Prozess der Identitätsbildung: Der inzwischen großen Anzahl an »Fahrstuhlmannschaften« gelingt es nicht, eine stabile Identität in die eine oder andere Richtung auszubilden, weil sie zwischen beiden Ligen pendeln und dadurch keine strapazierfähige Zugehörigkeit ausbilden. Möglicherweise könnte aber in Zukunft gerade diese Gruppe der »Fahrstuhlmannschaften« eine eigene Identität ausbilden und sich vor der nächsten Wahl des Ligavorstandes absprechen (Interview 3).

(2) Die »kleinen« Vereine können aufgrund ihrer schwachen kollektiven Handlungsfähigkeit kein Sanktionspotential aufbauen. Zu denken wäre etwa daran, dass die »kleinen« Vereine z.B. gegen den FC Bayern München immer nur mit der Jugendmannschaft antreten und auf diese Weise die Wettbewerbssituation verzerrten. Weil niemand auf Dauer solche Spiele sehen wollen würde, käme es zu rapiden Einnahmeverlusten hinsichtlich der TV-Gelder. Außerdem könnte der FC Bayern München keine wertvollen Erfahrungen für internationale Spiele sammeln. Eine solche Strategie setzt aber unabdingbar voraus, dass jeder »kleine« Verein seinen Beitrag wirklich leistet, also kollektiv handelt, und den Verlockungen des free rider Verhaltens nicht nachgibt. Diese Strategie würde zu negativen Effekten führen, die nicht übersehen werden dürfen und auf den ein Vertreter der 2. Liga im Ligavorstand auch nachdrücklich hinweist: Diese Form der Sanktionierung bedeutet die Zerstörung des gesamten Clubgutes »Wettbewerb Bundesliga« (Interview 2).

(3) Der FC Bayern München hat sich als Fürsprecher in eigener Sache mit Sanktionsdrohungen gegen die »kleinen« Vereine hervorgetan. Diese Drohungen zeigten die gewünschte Wirkung. Die »kleinen« Vereine fürchten – trotz besseren Wissens – um die Zentralvermarktung und nehmen – trotz gegenläufiger öffentlicher Bekundung – die exit Androhung des FC Bayern München ernst. So wurde von mehreren Interviewpartnern betont, dass der FC Bayern München immer mit einem Vertreter im Ligavorstand sitzen müsse. »Um Kompromisse zu haben, musst Du Bayern im Vorstand haben, weil sonst Bayern die demokratisch legitimierten Beschlüsse nicht akzeptiert« (Interview 4). Dies wird in einem anderen Interview wie folgt interpretiert: »Warum muss Bayern im Vorstand sitzen? Damit wir Ruhe haben. Dies ist ein Stück Angst.« (Interview 3). Die Sanktionsdrohungen sind mit einem geschickten Taktieren des FC Bayern München verbunden. Das politische Feld im Liga-Verband wird indirekt über Freundschaftsspiele mit »kleinen« Vereinen bestellt. Einige kritische Stimmen konnten so besänftigt werden (Interview 2 und 4).

(4) Ein klassischer Faktor für das Scheitern von kollektiven Aktionen besteht in einer unzureichenden Ressourcenausstattung zur Organisation der Kollektivgutbereitstellung (vgl. Olson 1985). Alle Interviewten weisen auf diesen Faktor auch hin, wenn sie nach Erklärungen

12) Die Argumentation bei Oliver et al. bezieht sich zwar auf individuelle Akteure und nicht wie hier auf kollektive Akteure. Eine eigenständige Theorie der kritischen Masse bei kollektiven Akteuren steht aber noch aus.

gen suchen, warum sich die Interessen der »kleinen« Vereine nicht kollektiv organisieren lassen. Diese Vereine sind dadurch charakterisiert, dass in der Regel nur wenige hauptamtliche Mitglieder in der Vereinsführung tätig sind und diese somit über zu wenig Zeit verfügen, um sich in der Verbandspolitik zu engagieren. Verbandspolitik hat bisher auf der Agenda der »kleinen« Vereine auch keine hohe Priorität. Bei den »großen« Vereinen gibt es dagegen Personen, die sich schon lange Verbandsarbeit leisten und deshalb über eine entsprechende Reputation verfügen. In diesem Umstand sehen Vertreter der 2. Liga einen weiteren Grund, warum die »kleinen« Vereine sich nicht so gut organisieren lassen, und warum ihre Kandidaten bei Vorstandswahlen keine hinreichenden Chancen besitzen, gewählt zu werden (Interview 3). Ein Vorstandsmitglied geht sogar soweit und erklärt, dass bei den »kleinen« Vereinen nicht einmal die Ressourcen vorhanden sind, um die Regel der Fernsehgeldverteilung richtig zu verstehen (Interview 4). »Vereine xx und yy ... kamen hinterher [nach der Entscheidung zur Fernsehgeldverteilung – die Autoren] an und fragten, kannst Du mir mal erklären, wie das überhaupt geht« (Interview 4).

(5) Als ernst zu nehmendes Hindernis für erfolgreiches kollektives Handeln wird das Argument der Professionalisierung ins Feld geführt: Da Manager heute im Profifußball eine eigene Managerkarriere anstreben, die unabhängig vom Verein ist, setzen die Manager im Zweifelsfall ihre Interessen über diejenigen ihrer Vereine. Schließlich braucht jeder Manager einen neuen Arbeitgeber, wenn er seinen jetzigen Job verliert und es gibt nur 36 potentielle Arbeitgeber (Interview 2).

(6) Die Logik gemeinsamen Handelns mit ihrer Legitimation von Entscheidungen in demokratisch gewählten Gremien steht zur Disposition. Jenes Vorstandsmitglied, welches das fehlende Regelwissen kleiner Vereine anspricht, befürwortet zum einen konsequent den Selbstorganisationsaspekt in einer repräsentativen, internen Demokratie des Verbandes, indem es auf die Legitimation des Entscheidungsgremiums und seine Kompetenz verweist: »Sie [die Vertreter der »kleinen« Vereine – die Autoren] müssen aber nur das intuitive Vertrauen in den gewählten Vorstand haben, dass die das schon ordentlich machen« (Interview 4). Zum anderen beklagt er die Tatsache, dass diese Auffassung nicht von allen Vorstandsmitgliedern – zumindest in ihrem Handeln – geteilt werden würde, sondern Sonderinteressen mittels Gremienentscheidungen durchgesetzt werden sollen. »Herr x hat kein Demokratieverständnis, sondern ein Monarchieverständnis. Nur wenn Herr x zufrieden gestellt ist, ist es für Herrn x gerecht« (Interview 4). Ein anderes Vorstandsmitglied hält dem aber entgegen, dass Gegenargumente im Vorstand aufgrund der Mehrheitsverhältnisse keine Chance auf Gehör hatten und somit die Legitimation der Entscheidung in Frage steht (Interview 2). An diesem Punkt droht die gemeinsame Erstellung eines Clubgutes generell in Frage gestellt zu werden.

## 8. Resümee

Die Analyse der Produktion und Allokation der Fernsehgelder im deutschen Profifußball führte zu drei wesentlichen Ergebnissen. Erstens sind sich alle beteiligten Akteure darüber einig, dass die Produktion der Clubgüter Bundesliga und Fernsehgelder der Logik kollektiven Handelns folgt und folgen sollte. Diese Logik wurde hinsichtlich der Allokation des Clubguts Fernsehgelder zugunsten einer individuellen (vereinsbezogenen) Maximierungsstrategie verlassen. Die Möglichkeit zu einem solchen strategischen Orientierungswechsel gründet sich auf die Eigenschaft des Clubguts Fernsehgelder, teilbar zu sein. Drittens zeigte die Analyse, dass sich die »kleinen« Vereine trotz ihrer Mehrheit bei der Festlegung der Verteilungsregel nicht durchsetzen konnten. Drei Gründe für diese kollektive Handlungsunfähigkeit der Kleinen gegenüber den Großen konnte durch eine Analyse rationalen Handelns aufgedeckt werden. Erstens gelingt es den Kleinen aufgrund der hohen Fluktuation zwischen beiden Gruppen keine Identität aufzubauen, mittels der tragfähige Strategien gegenüber den

Großen aufgebaut werden könnten. Zwei weitere Gründe liegen in der geringeren Ressourcenausstattung und der mangelnden Professionalität der kleinen Vereine hinsichtlich solcher strategischer Herausforderungen. Diese kollektiven Handlungsdefizite sind wegen der Instabilität der Gruppe der Kleinen nicht ohne weiteres zu beheben.

Und so brachte der Konfliktfall Verteilung der Fernsehgelder zum einen zu Tage, dass es hinsichtlich der Deutungen, welche Vereine innerhalb dieser Gruppe die signifikanten Beiträge zu Erstellung der Clubgüter erbringen und welche Vereine die Trittbettfahreroption nutzen, kein gemeinsames Verständnis der 36 Vereine gibt. Die Unterschiede gruppieren sich genau entlang des Merkmals »kleine« Vereine versus »große« Vereine. Zum anderen traten diese unterschwelligen Deutungszuschreibungen erst dann deutlich in den Vordergrund, als in einem kollektiven Akt eine Regel zur Verteilung der Fernsehgelder gefunden werden musste. Um die Handlungsunfähigkeit der Kleinen zu erklären, ist aus unserer Sicht folgender struktureller Befund von besonderer Bedeutung: Es gibt eine Fragmentierung der Chancenverteilung, die aufgrund der relativ hohen Stabilität der kleinen Gruppe der »großen« Vereine als Gewinner einerseits und der relativen Instabilität der großen Gruppe der »kleinen« Vereine als Verlierer andererseits stabil bleibt. In diesem Sinne könnte die Situation eintreten, dass der Ligaverband als Selbstbedienungsladen für wenige starke Vereine dient, die das Trittbrettfahren nicht scheuen. Die rationale Handlungsanalyse hat sich aus unserer Sicht nicht nur zur Analyse von Regel setzenden Verfahren als außerordentlich dienlich erwiesen. Ihre besondere Tauglichkeit entfaltete sie als Werkzeug zur Aufklärung über Handlungsfähigkeiten von Kollektivakteuren.

## Literatur:

- Adams, Roy D. / McCormick, Ken (1987): Private Goods, club goods, and public goods as a continuum, in: *The Review of social Economy* 45, S. 192-199
- Altegoer, Werner (2006a): Die Front gegen Bayern wächst. Interview mit Werner Altegoer von Berris Boßmann, in: Sport BILD online vom 01.02.2006
- Altegoer, Werner (2006b): Fernsehgeld-Verteilung verzerrt den Wettbewerb. Interview mit Werner Altegoer, in: RevierSport 12 H. 10, S. 21.
- Apolte, Thomas (1995): Die Theorie der Clubgüter, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 24, S. 610-616
- Axelrod, Robert (1987): *Die Evolution der Kooperation*. München.
- Berthold, Norbert / Neumann, Michael (2005): Globalisierte Spielermärkte. Ein Problem für den deutschen Profifußball?, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik* 17, S. 231-249.
- Blutner, Doris (2005): Kontrafakt Innovation. Eine sozialwissenschaftliche und kontrafaktische Analyse innovativen Handelns im Vertrieb. Berlin.
- Buchanan, James M. (1965): An Economic Theory of Clubs, in: *Economica* 32, S. 1-14.
- Coleman, James S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge.
- Cornes, Richard / Sandler, Todd (1996): The theory of externalities, public goods and club goods. Cambridge u.a..
- Crosson, Scot / Orbell, John / Arrow, Holly (2004): Social Poker. A Laboratory Test of Predictions from Club Theory, in: *Rationality and Society* 16, S. 225-248.
- DFL (Deutsche Fußball Liga) (2006): Bundesliga-Report 1.
- Elster, Jon (1989): *The cement of society*. Cambridge.
- Esser, Hartmut (2000): *Soziologie – Spezielle Grundlagen*. Band 3: Soziales Handeln. Frankfurt am Main.
- Franck, Egon (1995): *Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie*. Wiesbaden.

- Franck, Egon (1999): Zur Organisation von Sportligen, in: DBW 59, S. 531-547.
- Fraser, Clive D. (2005): Corrigendum to »When is efficiency separable from distribution in the provision of club goods?«, in: Journal of economic theory 125, S. 194-197.
- Frick, Bernd (2005): Fernsehgelder und sportliche Performance, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik 17, S. 250-270.
- Frick, Bernhard (2004): Die Voraussetzungen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolgs in der Fußball-Bundesliga. Discussion paper Sportökonomie aktuell Nr. 9 (<http://www.ak-spoek.de/nr0904.pdf>).
- Hagen, Jürgen von / Mundschenk, Susanne (2001): The functioning of economic policy coordination. ZEI working paper Bd. 8 ([http://www.zei.de/download/zei\\_wp/B01-08.pdf](http://www.zei.de/download/zei_wp/B01-08.pdf))
- Hechter, Michael (1987): Principles of Group Solidarity. Berkley.
- Heckathorn, Douglas D. (1996): The dynamics and dilemmas of collective action, in: American Sociological Review 61, S. 250-277.
- Heinemann, Klaus / Horch, Heinz-Dieter (1991): Ist der Sportverein etwas Besonderes? Ein empirischer Vergleich von Sportvereinen mit Interessenvereinen, Selbsthilfevereinen und Vereinen für Dritte, in: Sportwissenschaft 21, S. 384-398.
- Hirschmann, Albert O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Tübingen.
- Hoeneß, Uli (2006a): Bayern drohen mit EU-Gerichtshof. (<http://www.rp-online.de/public>) vom 23.1.2006.
- Hoeneß, Uli (2006b): Bayern-Manager Hoeneß droht mit Gericht. (<http://de.sports.yahoo.com/060120/30/6ixu.html>) vom 20.1.2006.
- Jüting, Dieter H. / Bentem, Neil van / Oshege, Volker (2003): Vereine als sozialer Reichtum. Münster.
- Keller, Bernd (1988): Olsons »Logik des kollektiven Handelns«. Entwicklung, Kritik – und eine Alternative, in: Politische Vierteljahreszeitschrift 29, S. 388-406.
- Keller, Bernd (1990): Interessenorganisation und Interessenvermittlung. Die Grenzen eines neoklassischen Institutionalismus in Olsons ‚Rise and Decline of Nations‘, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 42, S. 502-524.
- Keller, Bernd (1983): Individualistische Sozialwissenschaft. Zur Relevanz einer Theoriediskussion, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 35, S. 59-82.
- Marwell, Gerald / Oliver, Pamela (1993): The Critical Mass in Collective Action. Cambridge u.a..
- Mattke, Sascha (1996): Die Abgrenzung von Rundfunkangeboten mit Hilfe der ökonomischen Clubgütertheorie: das Beispiel des multilingualen Südafrika, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 55/1996
- Meier, Henk E. (2005): Die politische Regulation des Profifußballs. Köln.
- Müller, Christian (2004): Wettbewerbsintegrität als Oberziel des Lizenzierungsverfahrens der Deutschen Fußball Liga GmbH, in: Zieschang, Klaus / Klimmer, Christian (Hrsg.): Unternehmensführung im Profifußball. Berlin, S. 21-44.
- Müller, Christian (2005): Kostenkontrolle und Wettbewerbssicherung durch Lizenzierungsverfahren, in: Büch, Martin-Peter / Schellhaas, Horst M. (Hrsg.): Ökonomik von Sportligen. Schorndorf, S. 53-75.
- Neuverteilung der TV-Gelder ([www.ntv.de/618867.html](http://www.ntv.de/618867.html)) vom 2.1.2006
- Offe, Claus / Wiesenthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form, in: Political Power and Social Theory 1, S. 67-115
- Oliver, Pamela (1984): "If You Don't Do It, Nobody Else Will": Active and Token Contributors to Local Collective Action, in: American Sociological Review 49, S. 601-610
- Oliver, Pamela / Marwell, Gerald (1988): The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass, in: American Sociological Review 53, S. 1-8
- Oliver, Pamela / Marwell, Gerald / Teixeira, Ruy A. (1985): A Theory of Critical mass, in: American Journal of Sociology 91, S. 522-556.

- Olson, M., 1985: Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. 2., Aufl. Tübingen.
- Pickhardt, Michael (2000): Club goods and the dichotomy of public versus private goods. Wuppertal.
- Pies, Ingo (2006): Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – der Beitrag von Albert O. Hirschman. Diskussionspapier Nr.1/06 Halle: Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Univ.
- Printzke, Thomas (1995): Chancen und Risiken von lokalen Fernsehen in Nordrhein-Westfalen. Zwischenbericht über eine Expertise im Auftrag der Landesrundfunkanstalt Nordrhein-Westfalen (LfR); erarbeitet von der Rinke Treuhand GmbH.
- Samuelson, Paul A. (1954): The Pure Theory of Public Expenditure, in: *The Review of Economics and Statistics* 36, S. 387-389.
- Samuelson, Paul A. (1955): Diagammatic Exposition of a Theory of Public Expenditure, in: *The Review of Economics and Statistics* 37, S. 350-356.
- Sauer, Oliver (1996): Der Stellenwert lokaler Hörfunk- und Fernsehangebote aus der Sicht der werbetreibenden Wirtschaft, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 59/1996.
- Schewe, Gerhard / Littkemann, Jörn (Hrsg.) (2002): Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Schorndorf.
- Schimank, Uwe (2002): Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft. Vortrag auf der Jahrestagung der Sportsoziologie.
- Schimmelpfennig, Jörg (1994): Verstopfte Straßen und überfüllte Bahnen: Verkehrsinvestitionen als Clubgüter. Universität Osnabrück, Beiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Osnabrück, Beitrag Nr. 9406 .
- Shepsle, Kenneth A. / Bonchek, Mark S. (1997): Analyzing Politics. Rationality, Behavior, and Institutions. New York/London, S. 220-259 .
- Sigloch, Jochen / Klimmer, Christian (Hrsg.) (2001): Unternehmen Profifußball. Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. Wiesbaden.
- Simpson, Brent / Willer, David (2005): The Structural Embeddedness of Collective Goods: Connection and Coalitions in Exchange Networks, in: *Sociological Theory* 23, S. 386-407.
- Traxler, Franz (1991): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.), Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München, S. 139-165.
- TV-Gelder: Kritik am DFL-Beschluß, in: [www.morgepost.berlin1.se/content/2006/02/04/sport/808539.html](http://www.morgepost.berlin1.se/content/2006/02/04/sport/808539.html) vom 2.7.2006
- Wiesenthal, Helmut (1993): Akteurkompetenz im Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung. In: Berliner Journal für Soziologie 3, S. 3-18.
- Wilkesmann, Uwe / Blutner, Doris / Meister, Claudia (2002): Der Fußballverein zwischen e.V. und Kapitalgesellschaft. Wie Profifußballvereine das Dilemma zwischen Mitgliederrepräsentation und effizienter Zielverfolgung institutionell lösen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54, S.753-774.
- Wilkesmann, Uwe (1994): Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen. Opladen.
- Wynarcyk, Peter (2000): Convergences with Schumpeter: An essay Hirschman has yet to write, in: *Journal of evolutionary economics* 10, S. 329-341.

Prof. Dr. Uwe Wilkesmann

Dr. Doris Blutner

Universität Dortmund

Zentrum für Weiterbildung

Hohe Str. 141

44139 Dortmund

e-mail: [uwe.wilkesmann@uni-dortmund.de](mailto:uwe.wilkesmann@uni-dortmund.de)

e-mail: [doris.blutner@uni-dortmund.de](mailto:doris.blutner@uni-dortmund.de)