

Hochschulzertifikat International Sportbusiness

Studienheft

International Sportbusiness

Autor

Prof. Dr. Carsten Schröder

Kapitel 3

3. Umweltanalyse des internationalen Sports

3.1 Politisch-rechtliche Einordnung des professionellen Sports in Europa

3.1.1 Das „Europäische Sportmodell“ und der „Helsinki-Bericht“

3.1.2 Profisport, freier Binnenmarkt und Wettbewerbspolitik

3.1.2.1 Mehrfachbeteiligungen an Fußballclubs

3.1.2.2 Finanzielle Zuschüsse durch den Staat

3.1.2.3 Deregulierung des Spielermarkts

3.1.2.4 Gemeinschaftliche Vermarktung von TV-Rechten durch Sportverbände

3.2 Internationale wirtschaftliche Entwicklungen als Herausforderung und Chance für den Sport

3.2.1 Globalisierung von Unternehmen

3.2.1.1 Globalisierung

3.2.1.2 Internationales Sponsoring

3.2.2 Die internationale Wirtschafts- und Finanzkrise

3.2.2.1 Die Ursachen der Krise

3.2.2.2 Auswirkungen der internationalen Krise auf den Sport

3.3 Technologie und Medien: Digitalisierung

3.4 Soziales

3.4.1 Interesse an Sportarten und Mediennutzungsgewohnheiten

3.4.2 Integration durch Sport

Lernorientierung

Nach Bearbeitung des Kapitels sind Sie in der Lage,

- eine STEP-Analyse zu kennen und anhand eines Beispiels durchzuführen;
- die Zuständigkeit der EU für den (professionellen) Sport zu begreifen und für den Sport maßgebliche Entscheidungen der EU zu erläutern;
- das europäische Sportmodell grundlegend charakterisieren zu können;
- die Wirtschafts- und Finanzkrise zu erklären und Auswirkungen auf den Sport einzuordnen;
- internationale Sponsoring-Strategien zu kennen;
- Entwicklungen im technologischen Bereich der Medien zu begreifen und Chancen und Risiken für den Sport abzuleiten;
- internationale Zuschauerpotenziale von Sportarten zu differenzieren und Beispiele für zugeschriebene Rolle des Sports für die gesellschaftliche Integration zu nennen.

CHADWICK macht insgesamt acht maßgebliche Faktoren aus, die sich im Sport heute mit Bezug auf die Internationalisierung ausmachen lassen (CHADWICK 2010, S. 524 ff.):

- Competition and competition formats
- Socio-cultural shifts
- Regulatory change
- Industrial change
- Resource acquisition
- Emergence of new technology
- Market maturity
- Mass transportation



© 02/2014

Eine in den Betriebswirtschaften eingeführte Analyseform ist die sogenannte „**STEP-Analyse**“. Im Rahmen z. B. der marketingtechnischen Strategieentwicklung werden relevante Umweltbereiche analysiert, die auf interne Unternehmensmöglichkeiten Einfluss nehmen können. Maßgeblich:

- Social
- Technology
- Economy
- Politics

Teilweise wird in der Literatur auch von STEPLE-Analyse (oder auch PESTLE) gesprochen und damit Recht und Umwelt ebenso betrachtet. Nachfolgend wird der Versuch unternommen, dieses betriebswirtschaftliche Tool für die Clusterung der Phänomene heranzuziehen. Für die Darstellung und Erklärung der externen Faktoren erweist sich dieses Vorgehen als viabel. Die von CHADWICK angeführten Phänomene lassen sich so verorten.

In der hier ausgeführten Analyse werden Politik und Recht gemeinsam betrachtet. Aus Sicht der Systemtheorie erweist sich „Social“ zwar als zu weit gefasst, dennoch scheint es probat, die Sichtweise von Sportkonsumenten hier einzubinden. Die Entwicklung von Medien lässt sich an mehreren Stellen einbeziehen. Als wirtschaftliches Faktum, aber auch als technologische Entwicklung. Bei der Darstellung zeigt sich freilich, dass die analytische Trennung von Bereichen zwischen beispielsweise Recht und Wirtschaft in der Realität nicht isoliert stattfindet. Vielmehr ist zu unterstreichen, dass beispielsweise rechtliche Entscheidungen Auswirkungen haben können auf die Wirtschaft, auf den Sport oder auf andere Bereiche. Für Unternehmen sind solche Veränderungen, seien sie im Bereich der Wirtschaft selbst oder in der Umwelt verortet, immer dann von Bedeutung, wenn sie einen Einfluss auf die eigenen Unternehmensziele haben. Für den Sport hingegen sind dagegen wirtschaftliche Aktivitäten vor dem Hintergrund der Ressourcenbeschaffung für sportliche Leistungen bedeutsam.

3.1 Politisch-rechtliche Einordnung des professionellen Sports in Europa

Ziel dieses Kapitels ist es, die veränderten politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen zu beschreiben, unter denen professioneller Sport heute in Europa betrieben wird. Führten lange Zeit nationale Politiken zur Rahmung des nationalen Sports, so zeigt sich heute, dass mit dem Zusammenwachsen Europas der professionelle Sport im Allgemeinen und im Besonderen der professionelle Fußballsport entscheidend von der Politik der Europäischen Union beeinflusst wird. Die UEFA beispielsweise, als höchste europäische Fußballinstanz, sieht die Institutionalisierung eines europäischen Rechts, das das nationale Recht teilweise ersetzt, sowie die Erweiterung der EU als die bedeutendsten Veränderungen im europäischen Transformationsprozess an (SCHRÖER 2010). Mit dieser Entwicklung gehen weitgehende Veränderungen für den professionellen Fußball einher, die zunächst überblicksartig dargestellt werden, um später weiter konkretisiert zu werden.

Professioneller Sport fällt nach Artikel 2 des **EG-Vertrags von 1974** bereits lange Jahre unter die Bestimmungen des europäischen Rechts, da er von der EU als Teil wirtschaftlicher Tätigkeit begriffen wird. Anwendungen der Rechtsprechung findet auf den bezahlten Sport vor allem Anwendung durch die Bestimmungen zum Binnenmarkt (Art. 45–66 AEUV) – Freizügigkeit, freier Dienstleistungs- und Kapitalverkehr sowie zum Wettbewerb (Art. 101–109 AEUV) – Einschränkung des Wettbewerbs, Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung, staatliche Beihilfen. Konkret sind hier die Bereiche Arbeitnehmerfreizügigkeit von Profisportlern, Transferregeln, Ausländerquoten und Förderung einheimischer Sporttalente (z. B. „Home-grown-players“-Regel), Zentralvermarktung von Medien- und Fernsehrechten, Urheber-, Produkt- und Leistungsschutzrechte von Sportveranstaltern, Glücksspiel und Sportwetten sowie staatliche Beihilfen für Sportverbände- und -vereine (z. B. zur Finanzierung von Sportinfrastruktur) betroffen. Auf einige dieser Punkte wird vertiefend eingegangen. Somit werden relevante Rahmenbedingungen für die Akteure des europäischen Sports wie Verbände, Ligen, Clubs und Sportler nicht nur auf nationaler Ebene geformt, sondern es institutionalisiert sich zunehmend ein europäischer Rahmen, der eine maßgebliche Bedeutung für den Profisport in Europa erhält. Diese Entwicklung hat mit den Lissabonner Verträgen eine weitere Dynamisierung erhalten. Die Trennung des Sports in wirtschaftliche Tätigkeit einerseits und soziale Funktion andererseits erweist sich in der Praxis als schwierig, wie bereits der Blick auf die Durchlässigkeit von Amateursport zum Profisport belegt (DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND 2011).



Neben der Bedeutung des Sports als Wirtschaftsgut wurde 1997 in den **Amsterdamer Verträgen** seine hohe gesellschaftliche Stellung anerkannt. Schon vorher, Mitte der 1980er-Jahre, war im sogenannten „Adonnino-Bericht“ die Rolle des Sports hinsichtlich seiner gemeinschaftsstiftenden Funktion unterstrichen worden; zahlreiche Kommunikationsprogramme der EU-Kommission stützten sich fortan auch auf den Sport. Doch erst die Erklärung von Amsterdam trug dazu bei, das Profil des europäischen Sports weiter zu schärfen. So besteht seit 1999 innerhalb der EU-Kommission eine „Sport Unit“, die der Generaldirektion „Bildung und Kultur“ zugeordnet ist. Des Weiteren gibt es einen „Ausschuss für Kultur, Jugend, Bildung, Medien und Sport“ innerhalb des Europäischen Parlaments (TOKARSKI/STEINBACH 2001, S. 71). Mit der **Konferenz von Nizza** im Jahre 2000 wurde dem Sport nun der Status eines eigenständigen Politikbereichs zugewilligt (EUROPÄISCHE-KOMMISSION 2003a). Das heißt, dass bei relevanten politischen Maßnahmen der EU die sozialen, erzieherischen und kulturellen Funktionen des Sports zu berücksichtigen sind und dass die Ethik und Solidarität des Sports zur Erfüllung seiner gesellschaftlichen Funktion gewahrt und gefördert werden soll. Mit der Neufassung einer „Sports Charter“ durch den Europäischen Rat im Jahre 2001 wurde der Sport fest in das europäische Gemeinschaftsleben verankert. Über den Erlass eines eigenen Sportartikels wird jedoch weiterhin kontrovers diskutiert. Die Zuständigkeit für den professionellen Sport war bis zum **EU-Vertrag 2007** seitens der Politik der EU indirekter Natur, da sie nach Artikel 2 und 3 des EG-Vertrags Gültigkeit für alle gesellschaftlichen Bereiche reklamierte, somit auch für den professionellen Sport, jedoch keine eigenen Gesetze für ihn bereithielt. Mit dem neuen Vertrag 2007 hat sich der Einflussbereich der EU auf den Sport potenziell stark geändert (DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND 2011).

Weißbuch Sport

„Erst das Weißbuch Sport (2007) legte den Grundstein für eine umfassendere europäische Sportpolitik. Eine neue Ära für den Sport begann mit dem **Lissabon-Vertrag**: Mit Artikel 165 erhielt die EU erstmals eine ausdrückliche Kompetenz für den Sport. In jüngster Zeit hat die europäische Sportpolitik an Fahrt aufgenommen: im Januar 2011 hat die Kommission die Mitteilung Entwicklung einer europäischen Dimension im Sport angenommen. Am 20. Mai 2011 haben die EU-Sportminister ihrerseits einen Arbeitsplan Sport verabschiedet. Ab 2014 wird es voraussichtlich ein eigenes Sportförderprogramm geben.“ (DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND 2011)

Im Januar 2011 legte die europäische Kommission ihre Mitteilung „Entwicklung einer europäischen Dimension im Sport“ vor. Hier zeigte die Kommission nach Inkrafttreten des Lissabon-Vertrages auf, wie die im Art. 165 genannte „Europäische Dimension des Sports“ konkret umgesetzt werden solle. Die Mitteilung ergänzt das Weißbuch Sport aus dem Jahr 2007 und übernimmt dessen Gliederung in drei zentrale Themenbereichen (DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND 2011):

- die gesellschaftliche Rolle des Sports
- die wirtschaftliche Dimension des Sports
- die Organisation des Sports

Weiterhin ist es aber der EU nicht erlaubt, nationale Rechts- und Verwaltungsvorschriften zu harmonisieren, Verordnungen oder Richtlinien zu erlassen oder europäische „Sportgesetzgebung“ zu betreiben. Trotz des verankerten Status des Sports in den EU-Statuten ist die erhoffte Rechtssicherheit von Entscheidungen von Sportorganisationen nicht gesichert, was von Verbandsvertretern bemängelt wird. Hintergrund ist das sogenannte **Meca-Medina-Urteil** aus dem Jahr 2006, in dem der EuGH entschieden hatte, dass im Prinzip jede sportliche Regel auf ihre Vereinbarkeit mit europäischem Wettbewerbsrecht überprüft werden könne (DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND 2011)

3.1.1 Das „Europäische Sportmodell“ und der „Helsinki-Bericht“

Wichtige Schritte, den professionellen Sport in den Fokus europäischer Politik zu nehmen, machte die Kommission mit ihrem „Bericht zum europäischen Sportmodell“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001a), in dem Charakteristika des europäischen Sports expliziert wurden. Weitere Anstrengungen mündeten schließlich im sogenannten „**Helsinki-Bericht**“ (**dezember 1999**) zum Sport, der die Analyse aktueller Sportstrukturen sowie sozialer Funktionen des Sports zum Thema hatte (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001b). In den späteren Erklärungen von Nizza legte man sich auf den im „Helsinki-Bericht“ dargelegten Kurs fest.

Im „Helsinki-Bericht“ stellte die Kommission die hohe Bedeutung des organisierten Sports für die Bürger der EU heraus, sah jedoch die soziale Funktion, die Ethik und die Grundlagen der Organisation des Sports durch Phänomene wie Gewalt in den Stadien, Doping und Profitstreben, das der ausgewogenen Entwicklung des Sports widerspreche, bedroht. Es sollten Maßnahmen entwickelt werden, positive soziale Funktionen und die derzeitige Organisationsstruktur des europäischen Sports zu bewahren. Im Papier zum europäischen Sportmodell, das in der Diskussion der Kommission mit Vertretern aus Sport und Wirtschaft für den späteren Bericht als Grundlage diente, hatte man herausgearbeitet, dass zwar Unterschiede in den Leistungssportstrukturen der EU-Länder bestünden, sich jedoch spezifisch europäische Sportstrukturen ausfindig machen ließen. Vor allem die pyramidale und **hierarchische Struktur des europäischen Sports** nach dem Prinzip der Clubs als Basis, regionale und nationale Verbände in der Mitte sowie schließlich die europäischen Verbände



einer jeweiligen Sportart an der Spitze wurde ebenso expliziert wie das System von freiem Aufstieg und Abstieg der Clubs in die jeweils höhere Liga. Dieses sportliche **Relegationsprinzip** wurde als „key feature of the European model of sport“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001a) bezeichnet. Hinsichtlich der Stellung der Verbände wurde auf die positiv bewertete Monopolstellung der Verbände (Einverbandsprinzip) hingewiesen.

Als gemeinsame Trends in den europäischen Ländern betonte die Kommission die hohe Popularität des Sports, vor allem des Fußballs, die hohe Internationalisierung des Sports mit der Zunahme internationaler Wettkämpfe in Europa sowie dem Anstieg ausländischer Sportler in nationalen Ligen, die Vereteuerung der Übertragungsrechte von Sportgroßereignissen und die Herausbildung neuer Arbeitsplätze im Sport. Als Folge dieser Trends sah man unter dem gestiegenen Erfolgs- und Erwartungsdruck für die Athleten (initiiert vor allem durch Sponsoren aus der Wirtschaft)

- ein verschärftes Dopingproblem,
- die Zunahme rein kommerzieller Sportveranstaltungen,
- die mögliche Lösung von großen Clubs aus traditionellen Sportverbänden, um im Sport erzielte Gewinne für sich zu behalten und nicht mit der Amateurbasis zu teilen sowie
- die Gefahr für Körper, Seele und Zukunftschancen von jugendlichen Sportlern, die sich immer früher und radikaler dem Leben als Leistungssportler zuwendeten.

Die Schlussfolgerung war die These von der möglichen Erosion sportspezifischer sozialer Funktionen (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001b).

Die Internationalisierung und Europäisierung der Gesellschaft manifestiere sich auch im Sport und führe so zu Spannungen zwischen europäischer und nationaler Ebene. Als sichtbare Zeichen dieser Spannungen führte die Kommission die Zunahme von Gerichtsverfahren an, die mit dem Sport in Verbindung standen. Konkret z. B.

- die Freizügigkeit von Arbeitnehmern im Sportbereich,
- die Überprüfung der kollektiven Veräußerung von Medienrechten,
- die unterschiedliche Besteuerung von Sportlern in den EU-Ländern,
- die Satzungen und Eigentumsstrukturen von Clubs (Mehrfachbeteiligungen an Clubs durch eine Hand) sowie
- generell die Organisation von Wettkämpfen.

Auch angekündigte Maßnahmen einiger Mitgliedsländer, nationale Maßnahmen gegen die Kommerzialisierung des Sports zu lancieren, begriff man seitens der EU-Kommission als Problem für die Einheit des europäischen Sports, da sich Unterschiede zwischen den Ländern vergrößern könnten und dieses eine Schwierigkeit für die Anwendbarkeit eines gemeinsamen europäischen Rechts und einer einheitlichen europäischen Politik bedeuten könnte.

Neben weiteren Maßnahmen wurde in Nizza beschlossen, gemeinsam gegen Rassismus und Gewalt in den Stadien vorzugehen und den europäischen Rechtsrahmen für den Sport genauer abzustecken. Letzteres tat man mit dem Vorsatz, das Befolgen der europäischen Rechtsvorschriften in puncto freier Binnenmarkt und Wettbewerbsrecht seitens der nationalen Behörden und von Sportorganisationen zu überprüfen und gegebenenfalls zu sanktionieren.

3.1.2 Profisport, freier Binnenmarkt und Wettbewerbspolitik

Da der Profisport als berufliche Tätigkeit ausgeübt wird, unterliegt er den Bestimmungen des freien europäischen Binnenmarkts, der innerhalb Europas den freien Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital gewährleisten soll (EU-Vertrag 1997, Art. 14). Der Sinn des freien Binnenmarkts ist es, den Unternehmen einen gleichermaßen fairen Wettbewerb auf den Märkten der Mitgliedsstaaten zu ermöglichen. Das wichtigste Mittel zur Verwirklichung dieses Ziels ist die **Wettbewerbspolitik**. Hierdurch versucht die EU-Kommission die Einheit der Märkte zu garantieren, die Monopolisierung bestimmter Märkte zu unterbinden, den Missbrauch von Wirtschaftsmacht und von beherrschenden Marktstellungen zu verhindern sowie ungerechtfertigtes staatliches Eingreifen zu sanktionieren. Im Besonderen fällt der Sport unter die Artikel 81 und 82 der EU-Wettbewerbsregeln (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2003b).

In Bezug auf die Anwendung der Wettbewerbspolitik auf den Sport wies die EU-Kommission darauf hin, dass man die Besonderheiten des Sports, allen voran Chancengleichheit und die Ungewissheit der Ergebnisse, bei dem politischen Vorgehen zu berücksichtigen habe. So gebe es zwar Bereiche und Praktiken, die grundsätzlich den Wettbewerbsregeln der EU unterliegen, vor allem restriktive Praktiken im Rahmen der mit Sport zusammenhängenden Wirtschaftstätigkeit, aber auch solche, die zum Wohle des Sports nicht den Wettbewerbsregeln unterworfen werden, z. B. die **Setzungsinstanz der Sportverbände** bezüglich sportlicher Wettkampf- und Spielregeln. Im Sinne des Prinzips der Subsidiarität, also dem Grundsatz, dass die obere Ebene erst eingreifen soll, wenn die untere versagt, räumte man den Mitgliedsstaaten weiterhin Kompetenzen ein, z. B. der nationalen Öffentlichkeit durch Schutzlisten die freie Rezeption bedeutender Sportveranstaltungen zu sichern (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001b).

Schutzlisten-Regelung



© 02/2014