

Kommunikative Verschiebungen im Sport-Medien-Komplex. Wie Sportinstitutionen die Krise des Sportjournalismus seit der digitalen Transformation nutzen und mit KI-Technologien ihre Medien- und Wirtschaftskraft weiter optimieren

Christoph Bertling

Zusammenfassung

Der Sportjournalismus steckt in einer tiefen Krise. Funktionale, strukturelle und organisatorische Defizite sind weltweit zu beobachten. Redaktionen werden ausgelagert, Personal abgebaut, Reisekosten minimiert. Diese tiefgreifenden Verwerfungen führen zu einer minderwertigen, kostenreduzierten Berichterstattung über zahlreiche Sportereignisse und Sportarten. Einige Sportereignisse und Sportarten werden beispielsweise aus Kostengründen nicht mehr von etablierten Redaktionen abgedeckt. Dies hat weitreichende Folgen für Sportveranstalter und Sportler*innen. Wichtige Informationen werden nicht verbreitet, manche Informationen werden falsch und unzureichend weitergegeben. Solche Tendenzen sind auch bei den Olympischen Spielen und ihren Sportarten und Akteuren zu beobachten. Da diese Abwärtsspirale schwerwiegende Folgen für Sportorganisationen wie das Internationale Olympische Komitee (IOC) haben kann, hat die Olympische Bewegung längst darauf reagiert.

In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie die Olympische Bewegung eigene Medienstrukturen aufgebaut hat und sich in den letzten Jahren mit sogenannten vertikalen Medienstrukturen strategisch (geschickt) positioniert hat. Es wird verdeutlicht, wie es dem IOC gelungen ist, sich von der sportjournalistischen Berichterstattung weitgehend unabhängig zu machen und seinen Stakeholdern durch eine eigene Medien- und Öffentlichkeitsarbeit eine qualitativ hochwertige Berichterstattung zu bieten und gleichzeitig die olympische Idee/Bewegung zu schützen. Eine solche Strategie scheint mit der Weiterentwicklung von KI-Technologien mit großer Wahrscheinlichkeit von zahlreichen weiteren (auch kleineren) Sportorganisationen aufgenommen zu werden.

Abstract

Sports journalism is in a deep crisis. Functional, structural and organizational deficits can be observed worldwide. Editorial departments are being outsourced, staff cuts, travel costs minimized. These profound distur-

Dr. Christoph Bertling

Institut für Kommunikations- und Medienforschung

Deutsche Sporthochschule Köln (DSHS)

Am Sportpark Müngersdorf 6

50933 Köln

tions lead to poorer reporting on numerous sporting events and sports. For example, some sporting events and sports are no longer covered by established editorial departments for cost reasons. This has far-reaching consequences for sports organizers and athletes. Important information is not disseminated, some information is passed on incorrectly and inadequately. Such tendencies can also be observed at the Olympic Games and their sports and participants. Since this downward spiral can have serious consequences for sports organizations such as the International Olympic Committee (IOC), the Olympic Movement has long since reacted to it.

This article shows how the Olympic Movement has built up its own media structures and has strategically (cleverly) positioned itself in recent years with so-called vertical media structures. It shows how the IOC has managed to become largely independent of sports journalistic reporting and to offer its stakeholders high-quality reporting through its own media and public relations work while at the same time protecting the Olympic idea/movement. With the further development of AI technologies, such a strategy seems very likely to be adopted by numerous other (including smaller) sports organizations. survey-wave in 2021 and a quantitative survey in 2020. The majority of the clubs' experiences with digitization processes were positive. The pandemic triggered a digitization push and many established communication options and routines are to be maintained and partly expanded in the future. It is important to emphasise how strongly the pandemic and its effects have influenced the communicative figuration of club sport and changed the communicative practices of clubs in the course of deep mediatization.

1. Einleitung

Immer häufiger berichten Sportjournalisten von ihrem eigenen scheinbaren Untergang. Sie machen in ihren Veröffentlichungen auf existenzbedrohende Entwicklungen aufmerksam, die ihre alltägliche Arbeit stark gefährden. Die gewählten Headlines klingen dramatisch. „Beben bei Sport-Imperium ESPN sorgt für Fassungslosigkeit.“ „Einer der größten Fehler 2024.“ (Sport 1); „‘New York Times’ löst Sportressort auf.“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung); „NFL-Reporterin schockt mit Geständnis“ (Sport1); „‘Sports Illustrated’ fliegt mit KI-Fälschungen auf“ (Sport1).

Doch nicht nur die Schlagzeilen klingen alarmierend. Die Hintergründe sind es auch. ESPN reagierte auf einen starken Verlust von Abonnenten mit einem Strategiewechsel. Ein Teil der Strategie bedeutet die Entlassung von rund 100 Mitarbeiter*innen. Das Sportressort der „New York Times“ wurde von der Website „The Athletic“ übernommen und damit die gesamte Sportredaktion outgescourt. Eine prominente Reporterin gab zu, zahlreiche Interviews mit NFL-Trainern gefälscht/erfunden zu haben. Andere Sportjournalist*innen sprechen in diesem Zuge von einem moralischen Verfall der Branche. Im Fall „Sports Illustrated“ wurde das Fehlverhalten mit KI-Technologien durch das Medienmanagement zugegeben.

Doch sind dies nur Ausnahmefälle und das Aufbegehren der Branche übertrieben? Oder haben wir es im Sportjournalismus tatsächlich mit schwerwiegenden Problemen und Störungen zu tun? Und wenn dies der Fall sein sollte, stellt sich die Frage, ob diese Störungen in Zukunft behoben werden oder werden sie sich sogar noch verstärken? Hierfür bedarf es einer theoretisch fundierten Einordnung. Eine solche Einschätzung der Gesamtlage und ihres Zustandekommens ist für moderne Sportorganisationen – wie das Internationale Olympische Komitee (IOC) –, die in erheblichem Maße mit der Öffentlichkeit interagieren (müssen) von großer Tragweite. Immerhin steht die Frage im Raum, ob sich Sportorganisationen vor einer qualitativ minderwertigen Berichterstattung schützen müssen und inwiefern sie ggf. selbst neue öffentlichkeitswirksame Medienstrukturen aufbauen können, vielleicht sogar müssen.

2. Literaturrecherche

Eine umfassende Literaturrecherche zeigt auf, dass dies beschriebenen Fälle keine Sonderfälle sind, jedoch nähere Analysen des Zustandekommens fehlen. In wissenschaftlichen Arbeiten (vgl. für andere Rehbach 2024; Grimmer 2018; Horky & Stiehler & Schierl 2018; Bölz 2017; Neidhardt 2007; Schierl 2007; Schaffrath 2006; Schauerte & Schwier 2004; Schramm 2008; Loosen 1998) sowie in praxisorientierten Publikationen (vgl. Beils 2023; Wiske & Kaiser 2023; Wiske 2020; Wiske 2019; Horky & Kamp 2012; Leyendecker 2006;) wird die Entwicklung und der Status Quo des Sportjournalismus als äußerst negativ bewertet. Breiter Konsens herrscht darüber, dass der Sportjournalismus sich in einem fundamentalen Wandel befindet, der seine wirtschaftliche Basis sowie publizistische Qualität gefährdet.

Die in Wissenschaft und Praxis beschriebenen Krisenzustände können tatsächlich als existentiell bedrohlich für den Sportjournalismus eingestuft werden. Dies ist vor allem der Fall, da scheinbar der Sportjournalismus außergewöhnlich starken strukturellen Einsparungen unterliegt, die zu organisatorischen Schwierigkeiten führen und diese wiederum zu stark opportunistischem Handeln in Sportredaktionen führen. Dieser Zusammenhang sei kurz erklärt.

Strukturelle Störungen ¹ zeigen sich nach Durchsicht der Literatur in multiplen Marktversagen und geschäftlichen Neustrukturierungen redaktioneller Einheiten. Im Sportjournalismus kommt es in erheblichem Maße zu einem personellen Abbau sowie der Ausgliederung gesamter Redaktionseinheiten (also Outsourcing-Prozessen). National agierende Sportredaktionen werden personell ausgedünnt und agieren oftmals mit weniger als zehn festangestellten Sportredakteur*innen (vgl. hierzu auch Beils 2023; Bertling & Schierl 2020; Horky & Stiehler & Schierl 2018). Es werden tarifrechtliche Bestimmungen unterwandert, indem Sportredaktionen outsourct werden und deren Inhalte als neu aufgestellte GmbH wieder eingekauft werden (vgl. Beils 2023; Widmer 2023; Kraus 2021; Weissenburger 2019). Es kommt zu Auflösungen, Zusammenlegungen oder Auslagerungen von Sportredaktionen. Dies zeigte sich im Jahr 2023 im internationalen Raum bei der „New York Times“ und in Deutschland bei zahlreichen kleineren lokalen Redaktionen sowie bei den verschiedenen Sportredaktionen des Springer-Verlags (vgl. Beils 2023; Widmer 2023; Kraus 2021; Mosen 2021; Weissenburger 2019; Kiefer 2012; Kiefer 2011; Bertling & Nieland 2010a, Nieland & Bertling 2010b; Schierl & Bertling 2013).

Organisatorische Schwierigkeiten ² zeigen sich beispielsweise in fehlenden Kontrollmechanismen bei gleichzeitiger Ausweitung externer Zulieferungen. So werden vorgefertigte Medieninhalte eingekauft und ohne Kontrollmechanismen und -möglichkeiten in die eigenen sportjournalistischen Produkte integriert und distribuiert. Das Live-Signal wird von den Sportveranstalter*innen bezogen, welche verschiedene Inhalte (wie Gewalt, politische Statements, etc.) aus marketingtechnischen Gründen ausblenden (können) (vgl. Bertling 2024; Ludwig 2024; Beils 2023; Bertling & Schierl 2020; Horky & Stiehler & Schierl 2018; Horky & Kamps 2012).

Opportunistisches Verhalten zeigt sich in der sportjournalistischen Produktion und Dienstleistung in vielerlei Hinsicht: Lizenz- und Übertragungskosten sind in vielen Sportredaktionen so stark angestiegen, dass alltägliche, grundlegende redaktionelle Arbeitsprozesse wie Vor-Ort-Recherche, Verifikationen von Informationen, Lektorate und Qualitätsabsicherungen durch Fakt-Checking nicht mehr bezahlt werden (können) (vgl. Wiske & Kaiser 2023; Ruß-Mohl 2017; Schaffrath 2009). Starke Inszenierungen (durch besonders akzentuierte Storytelling-Ansätze), Manipulationen und besonders starke Betrugsfälle in der Berichterstattung sowie unreflektierte Übernahmen von PR-Material lassen sich mannigfach beobachten (vgl. Wiske & Kaiser 2023; Bouhs & Mathwig 2019; Grimmer 2012; Bertling & Nieland 2010a, Bertling & Nieland 2010b; Leyendecker 2006; Weinreich 2006; Schauerte & Schwier 2004). Da Sportjournalist*innen bei Sportereignissen oftmals nicht mehr Vor-Ort sind, sondern mit sogenannten Remote-Techniken von heimischen Redaktionen aus berichten, können zudem Sachverhalte sowie Verhaltensweisen von Akteur*innen oftmals kaum noch eingeschätzt werden (vgl. Beils 2023; Wiske 2021; Schaffrath 2006).

Diese Entwicklungen, wie sie in wissenschaftlichen sowie praxisorientierten Publikationen vielfältig beschrieben werden, sind alarmierend. Es drängt sich die Schlussfolgerung auf, dass der Sportjournalismus sich in einer Abwärtsspirale befindet, die zu minderwertiger Qualität führt.

Tiefgreifende Analysen und theoretische Einordnungen, warum es aus ökonomischer und publizistischer Sicht zu dieser Krise gekommen ist und inwiefern sich diese in Zukunft entwickeln wird (1), liegen bisher nicht vor. Eine solche Einordnung sowie die daraus entstehenden medienstrategischen Schlussfolgerungen (2) sind dabei für die Marken- und Öffentlichkeitspolitik der Sportorganisationen von zentraler Bedeutung.

¹ Unter strukturell wird die vorgegebene Struktur verstanden, die den Handlungsrahmen vorgibt.

² Unter organisatorisch wird ein Handlungsrahmen für arbeitsteilige Erfüllung (redaktioneller) permanenter, (routinemäßiger) Arbeit verstanden.

Diese beiden Teilaspekte werden im vorliegenden Beitrag thematisiert. Herausforderungen zu begegnen. Zusammengefasst: Welche kommunikativen Praktiken werden im Zeitverlauf realisiert? Denn es „werden Figurationen in kommunikativen Praktiken ständig neu artikuliert, die mit anderen sozialen Praktiken verwoben sind. Diese Praktiken sind typischerweise zunehmend eng mit einem Medienensemble verschränkt.“ (Hepp et al., 2022, S. 460).

3. Methodik und theoretische Rahmung

Die Entwicklung und die scheinbar krisenhaften Zustände des Sportjournalismus lassen sich maßgeblich auf ein in diesem journalistischen Teilbereich besonders starkes, komplexes wirtschaftlich-publizistisches Wechsel- und Zusammenspiel zurückführen sowie damit einhergehende Informationsasymmetrien/-gefälle sowie Verschiebungen bezüglich der gegenseitigen Übertragung von Gütern und Informationen zwischen Sportjournalismus und Sportorganisationen.

Entsprechend werden zwei Ansätze der Neuen Institutionen Ökonomik (NIÖ)³ genutzt, die diese beiden Aspekte näher beleuchten.

- a.) Mit der Prinzipal-Agenten-Theorie kann erklärt werden, warum der Sportjournalismus sich mit großer Wahrscheinlichkeit immer stärker in eine existenzielle Krise hinein bewegt. Die Prinzipal-Agenten-Theorie thematisiert vor allem arbeitsteilige Beziehungen zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Zentrale Bedeutung spielen die suboptimalen Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten aufgrund von Informationsgefällen zwischen den beiden (Vertrags)Parteien. Informationsasymmetrien und Vertrauensstrukturen sind von besonderer Bedeutung (Akerlof, 2005; Akerlof, 1970). Im (Sport-)Journalismus bestehen zahlreiche Prinzipal-Agenten-Konstellationen (mit und ohne vertragliche Rahmen), die von starken Informationsasymmetrien geprägt sind. Dies kann zu enormen moralischen Risiken sowie einem Marktversagen journalistischer Funktionen führen – und damit kann diese Theorie zur Erläuterung der ersten Teilfrage genutzt werden.
- b.) Mit der Transaktionskostenlehre – und hier im Speziellen der vertikalen Integration – lassen sich die Möglichkeiten einer medienstrategischen Ausrichtung für Sportorganisationen seit der Digitalisierung gut erkennen. Die Transaktionskostentheorie setzt sich im Besonderen mit Informations- und Kommunikationskosten (Suchkosten, Aushandlungskosten, Durchsetzungs-, Wertsicherungs- und Kontrollkosten) auseinander und geht dabei von unvollkommenen Informationsprozessen -

³ Im Gegensatz zur neoklassischen Wirtschaftstheorie bezieht die NIÖ in ihre ökonomische Analyse gesellschaftliche und politische Zusammenhänge explizit mit ein und kann krisenhafte, wenig vollkommene Situationen besser analytisch greifen (Akerlof, 2005; Akerlof & Kranton, 2010; Akerlof & Shiller, 2015). Sie entwickelte sich aus dem „Unbehagen einzelner Ökonomen gegenüber der friktionsfreien neoklassischen Modellwelt“ (Opper, 2001, S. 602; Göbel, 2002; Kiefer, 2005; Kiefer, 2004; Kiefer & Steininger, 2014) und geht in besonderer Weise auf die Verflochtenheit ökonomisch-publizistischer Prämissen ein, anstatt diese wie in vielen anderen Ansätzen getrennt zu denken.

verteilungen und -kenntnissen aus (Coase, 1960; Coase, 1937; Kiefer, 2005; Schröder, 2008; Williamson, 1991; Williamson, 1975).⁴ Dieser theoretische Zugang ist im Bereich des Sport-Medien-Komplex von zentraler Bedeutung, da seitens der Sportorganisationen zunehmend Medienunternehmen entstehen, die wiederum für spezifische Aufbereitungen des Sports im journalistischen Kontext sorgen. Entsprechend kommt es zu einer Minimierung von Transaktionskosten, da Marktaktivitäten in der Produktion und Distribution stark eingeschränkt werden, um eigene mediale Standards setzen zu können.

4. Ergebnisse

4.1. *Akteurs-Konstellation, Informationsasymmetrien und das steigende moralische Risiko im Sportjournalismus*

Im Journalismus gibt es eine Reihe verschiedener Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Auf der einen Seite ist vor allem der Rezipient/Konsument Prinzipal verschiedener Agenten, nämlich der Wirtschaft (z.B. Konsumgüter herstellender, werbetreibender Unternehmen), der Medien und der Journalist*innen. Diese Prinzipale beauftragen sie und erwarten von den Unternehmen bestimmte Produkte, von den journalistischen Medien und den Journalist*innen Information, Transparenz, Aufklärung, Aufrichtigkeit, Aktualität, Objektivität, die diese als Agenten herstellen bzw. liefern sollen. Gleichzeitig sind werbetreibende Unternehmen und die Medien Prinzipale, die andere Agenten beauftragen: So beauftragt die Wirtschaft die journalistischen Medien mit der Veröffentlichung von Werbung, PR-Inhalten und die Medien wiederum beauftragen die Journalisten mit der Erstellung von Medieninhalten (Baerns, 1991; Bentele, 2008; Bentele et al., 1997).

Die Beauftragung eines Agenten durch einen Prinzipal beinhaltet in der Regel einen Wissensvorsprung des Agenten, der entweder der Grund für die Beauftragung oder deren Resultat ist. Denn entweder weiß der Agent von vornherein mehr, ist also Fachmann/-frau und wird aufgrund dieses Mehrwissens vom Prinzipal eingestellt oder der Agent erreicht diesen Wissensvorsprung durch seine in der Folge gegenüber dem Prinzipal intensivere und spezifische Beschäftigung mit dem Thema. Diese Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent kann zu Gunsten und zu Ungunsten des Prinzipals eingesetzt werden (Akerlof, 2005; Akerlof 1970; Schröder, 2008).

Betrachtet man die Prinzipal-Agenten-Verhältnisse ist zu beachten, dass es hier verschiedentlich ausgeprägtes Informationsasymmetrien gibt. Der ökonomische Einfluss, den die werbetreibende Wirtschaft auf die Medien nehmen können und die Medien auf die freien wie fest angestellten Journalist*innen nehmen können, ist unverhältnismäßig höher und vor allem auch direkter als der, den die Rezipienten auf die verschiedenen Akteure nehmen können. Höher ist er auch, da der Werbemarkt auf dem Verbundmarkt eine stärkere wirtschaftliche Position hat als der Rezipientenmarkt.

Zu beobachten ist zudem, dass zwischen den Akteursgruppen Unternehmen, Medien und Journalist*innen eine jeweils direkte prozessbedingte Kommunikationsstruktur besteht, durch die einerseits solche Einflussnahmen gesteuert als auch andererseits deren jeweiliger Erfolg überprüft werden kann. Dies ist in der nachfolgenden Abbildung durch den grauen Rahmen visualisiert (vgl. Abb. 1). Die Informationsasymmetrie zwischen Rezipienten und den anderen drei Akteursgruppen ist hingegen sehr viel höher und es besteht keine

⁴ Da beide theoretischen Ansätze in ihrem basalen theoretischen Verständnis der Neuen Institutionen Ökonomik zuzuordnen sind, können diese ohne die Gefahr eines Eklektizismus befürchten zu müssen, gemeinsam thematisiert werden.

direkte institutionalisierte Kommunikationsstruktur. Eine mögliche Einflussnahme ist hier, wenn überhaupt, nur sehr indirekt möglich. Entsprechend bewegt sich das Publikum in Abb.1 außerhalb des grauen Rahmens.

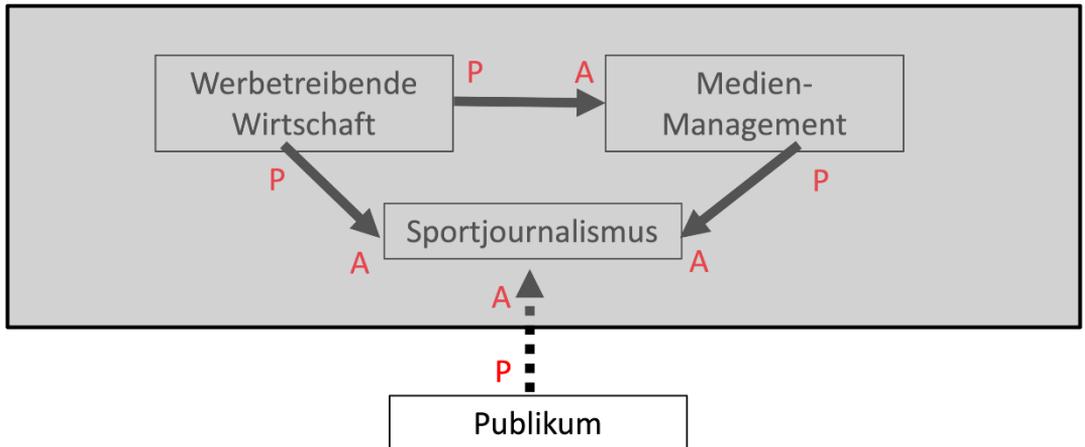


Abbildung 1 – Prinzipal-Agenten-Dilemma in der journalistischen Sportberichterstattung

Dies bedeutet letztendlich in der Praxis der Sportberichterstattung, dass werbetreibende Wirtschaft, Medien und Journalist*innen, jeweils dem eigenen ökonomischen Nutzen folgend, Sportberichterstattung eher dahin gehend bewerten und modulieren, wie sie möglichst einträglich ist – und dabei eher dem Werbe- als dem Rezipientenmarkt folgen.

Eine Ausrichtung nach rechtlichen und ethischen Ansprüchen findet in diesem gedanklichen Konstrukt gewöhnlich nur dann statt, sofern dies nicht den wirtschaftlichen Zielen entgegen läuft oder deren Nichtbeachtung sanktioniert werden kann (und mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch sanktioniert wird) (Akerlof & Shiller, 2009). Transparenz und Informiertheit der Rezipienten wird somit nur scheinbar geschaffen und nur dort, wo es den wirtschaftlichen Interessen der verschiedenen Interessengruppen nicht zuwider läuft. PR- und Werbeinteressen prägen für die Rezipienten kaum erkenntlich die Berichterstattung in hohem Maße. Journalismus wird zunehmend durch direkt oder indirekt vergütete PR- Beiträge ersetzt (Baerns, 1991; Bentele et al., 1997). Mit der Digitalisierung steigt diese Gefahr, da viele mediale Erfahrungsgüter zu Vertrauensgütern geworden sind. Der reale Kontakt (Primärerfahrung) hat stark abgenommen, dafür der lediglich mediale Kontakt (Sekundärkontakt) zugenommen. Hiermit können viele Informationen immer schlechter eingeordnet werden (Ruß-Mohl, 2017; Ruß-Mohl, 1994; Schweiger, 2017).

Dies führt neben dem eigentlichen gesellschaftlichen Problem einer mangelnden Transparenz und Informiertheit zu einem weiteren, ökonomischen Problem: der adversen Selektion (Akerlof, 1970; Ruß-Mohl, 2017). Das Problem für den Markt der Sportberichterstattung besteht darin, dass aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrie zwischen Rezipienten und Medien/Journalist*innen gute und schlechte Qualität der Sportberichterstattung (bezogen auf die Kriterien Neutralität, Ausgeglichenheit, Kritik und Transparenz und damit als Informationsproduzent) für die Rezipienten nicht unterscheidbar ist. Insofern tendieren Rezipienten/Konsument*innen zu den günstigsten Angeboten, was in der Regel die sein werden, die in hohem Maße durch offene aber auch verdeckte PR- und Werbemaßnahmen finanziert werden. In der Folge werden

Produkte mit schlechterer Qualität den Markt dominieren, weil die Produkte mit guter Qualität von Rezipienten nicht identifiziert werden können. Da Konsumenten die bessere Qualität nicht erkennen können, sind sie auch nicht bereit mehr zu zahlen. Die gesamte Qualität im Markt sinkt also zwangsläufig ab. Dies ist im Bereich der Informationsproduktion als Dienstleistung der Fall (Akerlof, 1970; Akerlof, 2005; Akerlof & Shiller, 2015).

Bessere Qualität bietet sich aus medienökonomischer Perspektive nur in den Bereichen an, wo sie auch sichtbar ist und zu einer stärkeren Kundenzufriedenheit führt. Dies ist in der Unterhaltungsproduktion der Fall. Technische Innovation, Kamera-Perspektiven und attraktiver Content sind einsehbar. Dies führt zu einer Einsparung an Qualität im Bereich der eher geringen Transparenz.

Mit zunehmenden Lizenzierungsgebühren ist davon auszugehen, dass vor allem im Bereich der Informationsproduktion und in den Redaktionsstrukturen (Personal, Outsourcing, Reisekosten) eingespart wird, da hier eine größere Intransparenz vorhanden ist. Die Unterhaltungsproduktion und ihre Preisstruktur hat somit mit großer Wahrscheinlichkeit einen starken Einfluss auf die Informationsproduktion. Eine verstärkte Einsparung in der Unterhaltungsproduktion ist eher unwahrscheinlich, da dies mediale Erfahrungsgüter mit einer größeren Transparenz sind und diese ökonomisch besonders bedeutsam sind.

Medienökonomisch ist also zu erwarten, dass Sportjournalismus – vor allem in krisenhaften Zeiten – sich zunehmend in moralischen sowie rechtlichen Grauzonen bewegt und die erwähnten sportjournalistischen Störungen eine logische Konsequenz sind. Eine Behebung dieser Störungen seitens des Medienmanagements und des Sportjournalismus scheint dabei unwahrscheinlich. Aus Sicht der Sportorganisationen ist also ein medienstrategisches Handeln von großer Bedeutung.

4.2. Make-Decisions als sportorganisatorische Strategie zur effektiven & effizienten Medien- und Markenpolitik

Die beschriebenen Störungen des Sportjournalismus haben erhebliche Auswirkungen auf Sportorganisationen und zwingen diese zum konsequenten Handeln. Diese Notwendigkeit lässt sich mit den Grundgedanken des Konzeptes der Aufmerksamkeitsökonomie erklären. Die Aufmerksamkeitsökonomie ist ein Konzept der Informationsökonomie, welches die Aufmerksamkeit von Menschen als knappes Gut betrachtet. Ökonomisch betrachtet ist Aufmerksamkeit wichtig, um in zweierlei Hinsicht einen Wirtschaftskreislauf anzustoßen (vgl. Downs 1972; Franck 2007). Durch Aufmerksamkeit steigt in einem ersten Kreislauf die öffentliche Beachtung, gesellschaftliches Ansehen. Es entsteht Prominenz und Reputation. Diese Entitäten, also soziale Erscheinungsformen, lassen sich in Wirtschaftskraft transformieren. Hat man den ersten Kreislauf realisiert, kann nämlich ein wirtschaftlich wichtiger zweiter Kreislauf für Sportinstitutionen und -akteure aktiviert werden. So werden im Sport durch Öffentlichkeit, Bekanntheit, Prominenz und Reputation die Wirtschaftsbe- reiche Ticketing, Merchandising-Produkte, Lizenzen, Sponsoring durch Aufmerksamkeit aktiviert. Es lässt sich schlussfolgern: Je mehr Aufmerksamkeit Sportinstitutionen und -akteure realisieren, desto wahrscheinlicher sind soziale und ökonomische Erfolgsaussichten. Für den Sport bedeutet dies, dass auch er um dieses immer knapper werdende Gut „Aufmerksamkeit“ kämpfen muss, um wirtschaftlich profitabel zu agieren. Entsprechend spielen die Medien als Aufmerksamkeitsvehikel eine besondere Rolle. Durch die Thematisierung in Sportredaktionen kann ein besonders großes Publikum erreicht werden. Wenig verwunderlich ist es da, dass der Sport und seine Akteure sich in vielerlei Bereichen stark nach den Medien ausrichten. Der Sport legte verschiedene „geschickte Zuckerspuren“, wie es der Journalismus-Forscher Ruß-Mohl einst be-

zeichnete, denen die Redaktionen immer öfter folgen, da auch sie ein großes Publikum mit populären Inhalten erreichen möchten. Er richtete seine Instrumente, Rhythmen, Arenen, Akteure, Ressourcen, Regeln und Varianten stark nach der Logik der Medien aus – mit dem Ziel in Sportredaktionen als relevant eingestuft zu werden und in sportjournalistischen Veröffentlichungen berücksichtigt zu werden (vgl. Dohle & Vowe 2006). Durch zahlreiche Maßnahmen versuchten sich Sportarten in den vergangenen Jahrzehnten in das mediale Rampenlicht zu heben (vgl. hierzu Mediatisierungs-Debatte Nölleke & Perreault 2023, Birkner 2007). Als Beispiele seien die Vergrößerungen von Tischtennis-Bällen, Verschiebungen von Wettkämpfen zur Primetime, neue, besonders medial attraktive Sportarten wie Beach-Handball genannt.

Mit einer zunehmenden Krise des Sportjournalismus und damit einhergehender Abnahme an Qualität verlor eine solche Strategie an Sinnhaftigkeit. Fehlende Fach- und Sachkompetenz, Fehl- und Überinterpretationen und starke Aufmerksamkeitsdefizite für die Mehrheit der Sportinstitutionen und -akteure sorgten immer mehr für eine erhebliche Gefährdung von Image-, Bekanntheits- und Markenwerten. Unter diesen Bedingungen konnte via Sportredaktionen immer weniger eine effiziente und effektive Marken- und Imagepolitik betrieben werden. Aus Sicht von Sportorganisatoren mussten hier Lösungen gefunden werden. Eine Anpassung („Mediatisierung“) nach den Logiken der Sportredaktionen schien nicht mehr zu genügen, vielmehr schien eine Adaption und Weiterentwicklung medialer Strukturen von großer Bedeutung.

Mit der Digitalisierung (also dem Umstellen von analogen auf digitale Kommunikationsformen) konnte ab der Jahrtausendwende eine neue Kommunikations- und Markenstrategie gewählt werden. Es konnten Medienprodukte in stärkerem Maße zusammengesetzt/kombiniert werden, eigene Plattformen genutzt/geschaffen werden und kostengünstiger auf verschiedenen Märkten distribuiert werden. Es konnte also eine besonders starke Fixkostendegression⁵ aktiviert werden.

Entsprechend setzten seit der Jahrtausendwende vor allem bei großen, global agierenden Sportorganisationen Inhouse-Produktionen und Medienhaus-Konzeptionen ein, die schließlich zu vertikalen Integrationen ausgebaut wurden. Unter vertikaler Integration versteht man, dass „mehrere aufeinander folgende Wertschöpfungsstufen oder auch Produktionsebenen in einem Unternehmen zusammengefasst werden. Der Gütertransfer zwischen diesen Stufen wird nicht über den Markt abgewickelt, sondern innerhalb eines Unternehmens gesteuert.“ (Kiefer 2002:493) Der Aufbau einer solchen Medienstruktur lässt sich beim Internationalen Olympischen Komitee (IOC) deutlich erkennen (vgl. Abbildung 2).

⁵ Unter Fixkostendegression (auch: Gesetz der Massenproduktion) versteht man den Effekt, bei dem die fixen Kosten pro Ausbringungsmenge relational abnehmen. Bei digitalen Produkten ist dieser Effekt besonders stark ausgeprägt, da materielle Hilfsgüter so gut wie nicht benötigt werden und die Ausbringung enorm gesteigert werden kann.

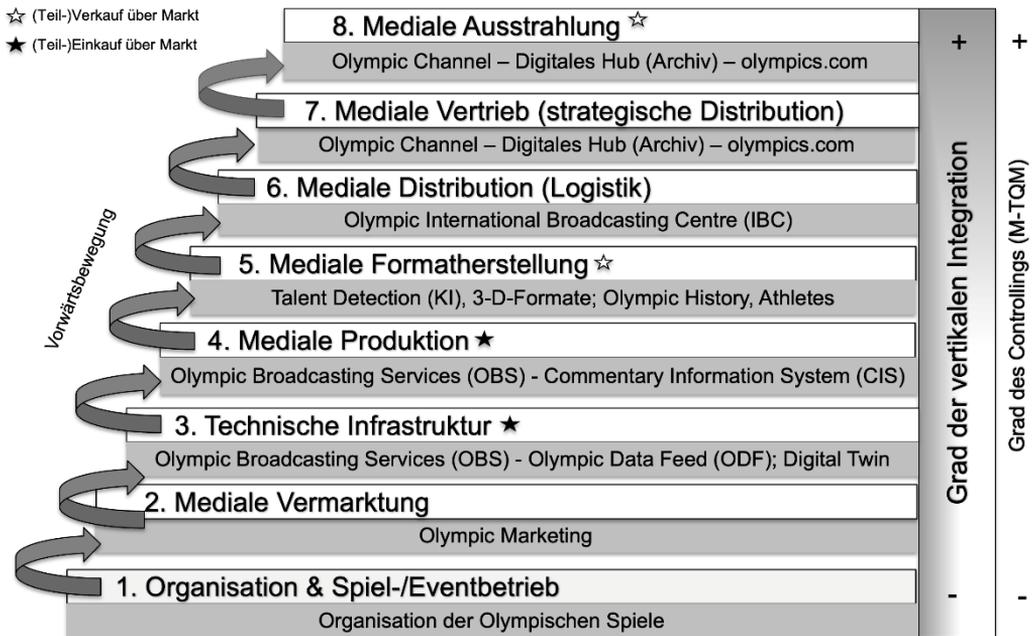


Abbildung 2 - Vertikale Inhouse-Medienstruktur des IOC

Die obige Abbildung zeigt auf, wie das IOC eine Vorwärtsintegration vorgenommen hat. Der ursprüngliche Veranstalter der Olympischen Spiele wurde in seiner Kernkompetenz zunehmend um mediale Wertschöpfungsstufen ergänzt und Stufe für Stufe mediale Strukturen aufgebaut, die das IOC vom Sportjournalismus unabhängig machen. Mehrere Institutionen sind entstanden, über die das IOC die mediale Produktion und Distribution steuert. Über das „Olympic Marketing“ werden das Marketingprogramm und die Markenpolitik gelenkt. Hierzu gehören die Steuerung und Beobachtung von olympischen Partnern, olympischen Broadcastern, Ticketing und Lizenzierungen.

Ein erster einschneidender Schritt zum Aufbau medialer Strukturen war die Sicherung des Inputs für die Content-Produktion. Durch die Gründung des Olympischen Broadcasting Services (OBS), der heute über 500 festangestellte Mitarbeiter beschäftigt sowie tausende zusätzliche Mitarbeiter bei der Austragung der Olympischen Spielen im „International Broadcasting Centre“ (IBC), wurde eine nahezu absolute Eigenkontrolle über die Produktion geschaffen. Wurde vor der Gründung im Mai 2001 die austragende Nation damit beauftragt einen Host Broadcaster zu stellen, wurde ab diesem Zeitpunkt keine reine Lizenzierung mehr vorgenommen, sondern ein eigenes Produktionsteam zusammengestellt und die selbst produzierten Medienprodukte auf den jeweiligen TV-Märkten verkauft.

Neben der Produktion der Live-Signale wurden immer mehr mediale Veredelungs- und Distributionsprozesse in die olympische Eigenproduktion integriert. Hier ist der Launch des „Olympic News Channels“ (ONC) hervorzuheben. Der 24/7-Nachrichtenkanal sorgt für Non-stop-News, die von Rechthealtern ohne Produktionsteams vor Ort während der Olympischen Spiele gebucht werden können. Hinzu kommen das „Commentary Information System“ (CIS) und „Olympic Data Feed“ (ODF). Das CIS bietet verschiedene Dienstleistungen wie Daten zu Zwischenzeiten, Athleten-Biografien, Startlisten, Ergebnisdienste an. Diese Dienste werden mit Daten aus dem ODF gefüttert. Das ODF sorgt dabei für eine einheitliche Datenstruktur, Echtzeit Datenbereitstellung, Effizienz und Skalierbarkeit, Flexibilität und Erreichbarkeit.

Auf dem Reformgipfel in Monaco beschloss die IOC-Vollversammlung im Dezember 2014 zudem die Installation eines IOC-eigenen Olympikanals. Dieser Kanal startete im August 2016 und wurde auf 200 nationalen TV-Märkten eingespeist. IOC-Präsident Thomas Bach erläuterte die Projektidee des „Olympic Channels“, dessen erste Umsetzung mit 100 Mio. US-Dollar taxiert wurde, mit den Worten, dass eine Plattform für alle olympischen Sportarten aufgebaut werden soll, die an 365 Tagen im Jahr, 7 Tage die Woche sendet. Das IOC wolle die olympischen Werte fördern und auch zeigen, wie in humanitären Angelegenheiten und in der Kultur mit den Vereinten Nationen zusammengearbeitet wird (vgl. bezüglich Auswirkungen auf politische Debatten Papanikos 2024). Dieser Schritt zu einem eigenen TV-Kanal des IOC sowie dessen Begründung ist insofern besonders bemerkenswert, da durch ihn die olympische Vision eines vertikalen Medienkonzerns mit zahl-reichen partnerschaftlichen Netzwerkverbindungen weiter vorangetrieben wurde. Heute verfügt der Olympic Channel in vielen Formaten: Live-Berichterstattung und Highlight-Clips, Interviews und Hintergrundberichte, tägliche Zusammenfassungen und Recaps, olympische Geschichts- und Kulturbeiträge, Spezialberichte und Dokumentationen.

Durch eine solche Struktur können Sportveranstalter/-organisatoren wie das IOC eine autonome Berichterstattung realisieren, die ein hohes Maß an medialen Total Quality Management ermöglicht (M-TQM) und dies nicht nur hinsichtlich der Produktqualität, sondern auch hinsichtlich Markenpolitik. Da aufgrund eines starken Bietermarktes seitens Medienanstalten die eigens produzierten Medienprodukte mit enorm hohen Preisen eingekauft werden, kann auf den letzten Wertschöpfungsstufen auch über den Markt gegangen werden. Die Produktqualität und Markenpolitik kann hierunter kaum leiden, da nicht mehr eine Lizenz, sondern ein Medienprodukt verkauft wird. Es kann vielmehr unter dem Deckmantel des jeweiligen Lizenznehmers das eigene Marktversprechen durch andere verbreitet werden.

5. Fazit

Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit die Inhouse-Produktion der Sportorganisationen verstärken. KI stellt immer mehr Möglichkeiten für alle Bezugsgruppen dar, journalistische Darstellungsformen technisch unterstützt herzustellen, ohne Personal einstellen zu müssen. Bereits jetzt lassen sich KI-gesteuerte Tools hinsichtlich Zielgruppenansprache und Darstellungsform vollautomatisiert steuern. Es ist daher wenig erstaunlich, dass das IOC auf nahezu allen Wertschöpfungsstufen bereits KI nutzt – bspw. zur Filterung und Löschung von Hass-Beiträgen gegenüber Athleten, für digitale Raum- und Sicherheitsplanung, vollautomatisierte Ergebnisberichterstattung und Highlight-Clip-Ausspielungen. Es ist dabei unwahrscheinlich, dass der Sportjournalismus in naher Zukunft an Relevanz für Sportorganisationen gewinnen wird. Es ist eher vom Gegenteil auszugehen. Durch die neu entstandenen Kommunikationsräume und -möglichkeiten können immer zukünftig immer besser neue Kommunikationsarten gepflegt werden. Es kann unmittelbar mit den wichtigsten Ziel- und Bezugsgruppen (stakes) in Beziehung getreten werden und dabei ein effektives Kommunikations-Controlling (mit Dashboarding und KPI-Bestimmungen) und Innovationsmanagement (mit Innovations-Laps) vorgenommen werden. Aus wirtschaftlicher Sicht ist es für die meisten Stakeholder nicht (mehr) besonders interessant sich mit dem national begrenzten, in Medienorganisationen redaktionell institutionalisierten Sportjournalismus zu verbinden. Exklusive Informationen können auf den eigenen Plattformen (owned) thematisiert werden und/oder anderen Kommunikationspartnern (shared) zur Verfügung gestellt werden. Sollten finanzstake Unternehmen, die nicht aus dem Mediensektor kommen, sich für einen Rechteerwerb entscheiden, wäre sogar ein starker Ausschluss von Sportredaktionen in Zukunft denkbar.

6. Fazit

Mit der Kommerzialisierung hat sich der Sport immer stärker nach der Logik der Medien ausgerichtet. Dies führte in einem ersten Schritt zu einer Mediatisierung des Sports: der Sport richtete sich nach den Medien und damit dem Sportjournalismus aus. Es entstanden tiefe Risse in der Sportwelt und eine neue (mediale) Logik zog ein. Durch mangelnde Qualität des Sportjournalismus und zunehmenden Möglichkeiten durch die Digitalisierung wurden in einem zweiten Schritt eigene mediale Strukturen aufgebaut. Absolut sinkende Kosten gehen mit der Möglichkeit einer besonders effektiven & effizienten Marken- und Imagepolitik einher. Modernes Sportmanagement bedarf somit zunehmend eines strategischen Medienmanagements. Hierbei sind Anpassungsprozesse (Inhouse-Lösungen) stärker durch Adaptionen medialer Strukturen zu ersetzen. Solche vertikalen Integrationen sind bei global agierenden Sportorganisationen bereits entstanden. Mit der Digitalisierung und damit verbundenen Kostenreduktion für mediale Produktion und Distribution scheint eine Ausweitung solcher digitalen Strukturen in weitere (auch kleinere) Sportorganisationen sehr wahrscheinlich – dabei werden KI-Lösungen wohl eine zentrale Rolle spielen.

7. Literatur

- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Akerlof, G. A. (2005). *Explorations in pragmatic economics: Selected papers*. Oxford University Press.
- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2015). *Phishing for fools: The economics of manipulation and deception*. Princeton University Press.
- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2009). *Animal spirits: Wie Wirtschaft wirklich funktioniert*. Campus Verlag.
- Baerns, B. (1991). Öffentlichkeitsarbeit als Determinante journalistischer Informationsleistungen. *Publizistik*, 24(3), 301-316.
- Beils, M. (2023). *Sportjournalismus: Formate und Produkte in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung*. Springer VS.
- Bentele, G. (2008). Intereffikationsmodell. In G. Bentele, R. Fröhlich, & P. Szyska (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (S. 209-222). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, G., & Fröhlich, R., & Szyska, P. (Hrsg.). (1997). *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bertling, C. (2024). Die Transformation des Livesignals: Radikale Brüche im Verborgenen. In S. Rehbach (Hrsg.), *Sport in den audiovisuellen Medien* (S. 35-51). Springer.
- Bertling, C., & Schierl, T. (2020). *Sport und Medien* (Schriftenreihe „Medienwissen kompakt“). Springer VS.
- Birkner, T. (2017). *Medialisierung und Mediatisierung*. Nomos.
- Bölz, M. (2017). *Sportjournalistik*. Springer VS.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law & Economics*, 3(1), 1-44.
- Dohle, M., & Vowe, G. (2006). Der Sport auf der „Mediatisierungstreppe“? Ein Modell zur

- Analyse medienbedingter Veränderungen des Sports. *merz: Zeitschrift für Medienpädagogik*, 50(6), 18-28.
- Downs, A (1972) Up and down with ecology – the ‘issue-attention cycle’ *Public Interest* (28/1972), S. 38-50
- Franck, G. (2007). *Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf* (2. Auflage). Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Grimmer, C. G. (Hrsg.). (2018). *Sportkommunikation in digitalen Medien: Vielfalt, Inszenierung, Professionalisierung*. Springer VS.
- Horky, T., & Kamp, C. (2012). *Sport: Basiswissen für Medienpraxis* (Journalismus Bibliothek). Herbert von Halem Verlag.
- Horky, T., Stiehler, H.-J., & Schierl, T. (Hrsg.). (2018). *Die Digitalisierung des Sports in den Medien* (Band 13). Herbert von Halem Verlag.
- Kiefer, M. L. (2005). *Medienökonomik* (2. Auflage). Oldenbourg.
- Kraus, M. (2021). Sportjournalismus in der Krise: Lieber irgendwas über Ronaldo. *taz*. <https://taz.de/Sportjournalismus-in-der-Krise/!5818672/> (abgerufen am 10. Dezember 2023)
- Leyendecker, H. (2006). Klebrige Nähe: Anmerkungen zur Korruption im modernen deutschen Sportjournalismus. In J. Weinreich (Hrsg.), *Korruption im Sport: Mafiose Dribblings – organisiertes Schweigen* (S. 228-240). Forum Verlag.
- Leyendecker, H. (2006). Klebrige Nähe: Anmerkungen zur Korruption im modernen deutschen Sportjournalismus. In J. Weinreich (Hrsg.), *Korruption im Sport: Mafiose Dribblings – organisiertes Schweigen* (S. 228-240). Forum Verlag.
- Loosen, W. (1998). *Die Medienrealität des Sports: Evaluation und Analyse der Printberichterstattung*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ludwig, M. (2024). Stellschrauben mit Wirkung: Grundlegende Aspekte, Relevanz und Effekte visueller Parameter von Sport-Live-Übertragungen. In S. Rehbach (Hrsg.), *Sport in den audiovisuellen Medien* (S. 15-34). Springer-Verlag.
- Neidhardt, F. (2007). Sport und Medien. *Deutsche Sporthochschule Köln: Universitätsreden*, 13(2007), 1-18.
- Mosen, B.-M. (2021). *Neue Formen der Wertschöpfung in der TV-Branche: Kooperationen und Netzwerke als Instrumente zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen*. SpringerGabler.
- Nölleke, D. & G. Perreault (2023). Disturbing the balance? How team media position themselves in the digital communication ecology of sports. In *Communication & Sport* 12/2023, 967-989.
- Papanikos GT (2024) Does success in the Olympic Games boost public participation in sport? *Economic Observatory* (8/2024)
- Rehbach, S. (Hrsg.). (2024). *Sport in den audiovisuellen Medien*. Springer-Verlag.
- Ruß-Mohl, S. (2017). *Die informierte Gesellschaft und ihre Feinde: Warum die Digitalisierung unsere Demokratie gefährdet*. Herbert von Halem Verlag.
- Schaffrath, M. (Hrsg.). (2009). *Sport-PR und PR im Sport: Arbeitsweisen und Anforderungsprofile von Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Berufsfeldern*. Lit.- Verlag.
- Schaffrath, M. (2006). Spitzensport und Sportjournalismus: Empirische Studie zum grundlegenden Verständnis der Beziehungen zwischen zwei Subsystemen und Akteursgruppen (Band 3). MedienSportVerlag.
- Schallhorn, C. (2024). Die Mediatisierung von Sportstätten und deren Wirkung auf das

- (Fernseh-)Publikum. In Behrens, A. & S. Björn & G. Hovemann (Hrsg.), *Entwicklungstendenzen im Sportmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 389-407.
- Schauerte, T., & Schwier, J. (Hrsg.). (2004). *Die Ökonomie des Sports in den Medien* (Band 1). Herbert von Halem Verlag.
- Schierl, T. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport: Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport*. Hofmann-Verlag.
- Schramm, H. (2008). *Die Rezeption des Sports in den Medien* (Band 3). Herbert von Halem Verlag.
- Schröder, G. (2008). *Positive Medienökonomie: Institutionenökonomischer Ansatz für eine rationale Medienpolitik*. Nomos-Verlag.
- Weissenburger, P. (2019). Kürzungen bei Axel Springer: Allein ist schlecht streiten. *taz*. <https://taz.de/Kuerzungen-bei-Axel-Springer/!5628232/#:~:text=Die%20Antwort%3A%20Weniger%20als%20bisher> (abgerufen am 18. April 2024)
- Widmer, M. (2023). Sportreporter gehörten einst zu den Stars der großen Zeitungen. Heute sind sie eine bedrohte Spezies. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/feuilleton/sportreporter-sind-eine-bedrohte-spezies-ld.1747184> (abgerufen am 25. Mai 2024)
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Wiske, J. (2020). Die Bedeutung von bezahlten Pressereisen im deutschen Sportjournalismus. In U. Ambrosius & P. Gröner (Hrsg.), *Ansbacher Kaleidoskop 2020* (S. 272-289). Shaker Verlag.
- Wiske, J., & Kaiser, M. (2023). *Journalismus und PR: Arbeitsweisen, Spannungsfelder, Chancen*. Herbert von Halem Verlag.