

Bachelorstudiengang BWL für Leistungssportlerinnen  
und Leistungssportler (B.A.)

# Nationales und Internationales Sportmanagement

Sebastian Kaiser-Jovy / Norbert Schütte



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

**BWL für Leistungssportlerinnen und Leistungssportler (B.A.)**



Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy  
& Dr. Norbert Schütte

# **Nationales und internationales Sportmanagement**

## Impressum

---

**Autor:** Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy / Dr. Norbert Schütte

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 8. überarbeitete Auflage, Erstausgabe 2012

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2021

---

Oldenburg, Oktober 2021

## Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy



Studium der Sportwissenschaften und Sportökonomie an der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS) und der FernUniversität Gesamthochschule Hagen sowie Promotion an der DSHS am Lehrstuhl von Prof. Dr. H.-D. Horch in den Fächern Sportökonomie und Sportsoziologie. Von Januar 2004 bis Juni 2008 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der DSHS, anschließend Hochschullehrer für Sportmanagement an der Fachhochschule Kufstein/Tirol und Studiendekan an der SRH Hochschule Heidelberg. Seit Anfang 2015 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Sportmanagement an der Hochschule Heilbronn, Campus Künzelsau – Reinhold-Würth-Hochschule.

Sebastian Kaiser-Jovy ist Visiting Professor an der University of Sarajevo/BH und Herausgeber der Zeitschrift Sportwissenschaft (Geistes- und sozialwissenschaftlicher Bereich). Neben seiner Hochschultätigkeit arbeitet er als selbstständiger Berater und Dozent für diverse Bildungsinstitutionen in den Bereichen Sportökonomie und Sportmanagement.



## Dr. Norbert Schütte

Studium der Soziologie, der Volkswirtschaftslehre, der Informatik sowie der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Hamburg. Promotion an der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS) am Lehrstuhl von Prof. Dr. H.-D. Horch in den Fächern Sportökonomie und Sportsoziologie. Von 1995 bis 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der DSHS. 2004 bis 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Allgemeinen deutschen Hochschulsportverband (adh). Seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Johannes Gutenberg – Universität Mainz.

# INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL .....	9	
<b>1</b>	<b>SPORTMANAGEMENT: GEGENSTAND UND ENTWICKLUNG .....</b>	<b>12</b>
1.1	Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports .....	12
1.2	Veränderungen der Angebotsstruktur und der Nachfrage.....	13
1.3	Herausforderungen an das Sportmanagement.....	14
1.4	Entwicklung des Sportmanagements als wissenschaftliche Disziplin im internationalen Vergleich.....	14
1.4.1	Entwicklungshindernisse.....	15
1.4.2	Fachdisziplinäre Abgrenzungen.....	16
1.4.3	Zum Sportbegriff.....	17
<b>2</b>	<b>BESONDERHEITEN DER SPORTWIRTSCHAFT .....</b>	<b>20</b>
2.1	Besonderheiten der Anbieter .....	20
2.1.1	Ziele .....	20
2.1.2	Finanzierung .....	21
2.1.3	Organisation.....	21
2.2	Besonderheiten der Güter.....	21
2.2.1	Güterbesonderheiten im engeren Sinne .....	21
2.2.2	Gütertypen .....	22
2.2.3	Besonderheiten personenbezogener Dienstleistungen .....	22
2.3	Besonderheiten der Nachfrage .....	23
2.4	Besonderheiten der Märkte .....	24
2.5	Produktion und Absatz im professionellen Fußball.....	24
2.5.1	Fertigung.....	25
2.5.2	Absatz.....	26
<b>3</b>	<b>DER SELBSTORGANISIERTE SPORT .....</b>	<b>31</b>
3.1	Selbstverwaltung und Autonomie des Sports .....	31
3.2	Die Sportvereine: Struktur, Besonderheiten und wirtschaftliche Lage.....	32
3.2.1	Struktur .....	32
3.2.2	Soziale und ökonomische Besonderheiten von Sportvereinen.....	33
3.2.3	Leistungsvor- und Nachteile freiwilliger Vereinigungen und erwerbswirtschaftlicher Betriebe.....	35
3.2.4	Wirtschaftliche Lage von Sportvereinen .....	36

3.2.5	Bedeutung ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeit .....	37
3.2.6	Professionalisierungsdruck und -hindernisse .....	39
<b>3.3</b>	<b>Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) .....</b>	<b>41</b>
3.3.1	Fusion von DSB und NOK .....	41
<b>3.4</b>	<b>Strukturen des Leistungssports:</b>	
	<b>Das Stützpunktsystem .....</b>	<b>42</b>
3.4.1	Olympiastützpunkte .....	42
3.4.2	Bundesleistungszentren.....	43
3.4.3	Bundesstützpunkte .....	43
<b>3.5</b>	<b>Bedeutung der Sportvereine im europäischen Vergleich.....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>ÖFFENTLICHE SPORTFÖRDERUNG .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1</b>	<b>Kompetenzen und Ziele .....</b>	<b>48</b>
4.1.1	Das Prinzip der Subsidiarität.....	48
4.1.2	Zum Verhältnis von Staat und Sport .....	49
<b>4.2</b>	<b>Ökonomische Argumente für eine öffentliche Sportförderung .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>Zentrale Felder öffentlicher Sportförderung .....</b>	<b>52</b>
4.3.1	Förderung des Spitzensports.....	52
4.3.2	Sonderförderprogramm „Goldener Plan Ost“ .....	54
4.3.3	Steuerliche Behandlung von Sportvereinen .....	54
<b>4.4</b>	<b>Gesetzliche Rahmenbedingungen des Sports im internationalen Vergleich .....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>KOMMERZIELLE SPORTANBIETER .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1</b>	<b>Abgrenzung und Typologie .....</b>	<b>61</b>
5.1.1	Begriffsbestimmung.....	61
5.1.2	Typologie kommerzieller Sportanbieter .....	62
<b>5.2</b>	<b>Bedeutung kommerzieller Sportanbieter .....</b>	<b>65</b>
<b>5.3</b>	<b>Die Fitnessbranche .....</b>	<b>65</b>
<b>5.4</b>	<b>Erklärungsansätze für der Erfolg kommerzieller Sportanbieter .....</b>	<b>66</b>
<b>5.5</b>	<b>Bedeutung der Fitnessbranche im internationalen Vergleich.....</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>WISSENSCHAFTLICHE AUSSAGEN ÜBER MANAGEMENT .....</b>	<b>71</b>
<b>6.1</b>	<b>Der Managementbegriff.....</b>	<b>71</b>
6.1.1	Management im funktionalen Sinn .....	71
6.1.2	Management im institutionalen Sinn.....	71
<b>6.2</b>	<b>Manager und Managementfunktionen.....</b>	<b>72</b>
<b>6.3</b>	<b>Ansätze und Methoden der Managementforschung ....</b>	<b>74</b>

6.3.1	Forschung zum Arbeitsverhalten von Managern .....	74
6.3.2	Funktionsorientierte Forschung .....	75
6.3.3	Aktivitätsorientierte Forschung.....	76
<b>6.4</b>	<b>Forschung zum Arbeitsverhalten von nationalen und internationalen Sportmanagern .....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>PROFESSIONALISIERUNG IM SPORTMANAGEMENT – AM BEISPIEL KOMMERZIELLER SPORTANBIETER.....</b>	<b>84</b>
<b>7.1</b>	<b>Argumente der professionalisierungs-theoretischen Diskussion.....</b>	<b>84</b>
<b>7.2</b>	<b>Grad der Verberuflichung.....</b>	<b>85</b>
7.2.1	Abgrenzung des Tätigkeitsprofils .....	85
7.2.2	Ausbildungssituation und Marktzugang .....	85
7.2.3	Beitrag zur Sicherung des Lebensunterhalts .....	87
<b>7.3</b>	<b>Professionalisierung .....</b>	<b>87</b>
7.3.1	Berufsverband und Interessenvertretung.....	88
7.3.2	Berufsethos und Verhaltenskodex .....	88
7.3.3	Einheitliche, formalisierte wissenschaftliche Ausbildung.....	88
7.3.4	Prestige und öffentliche Anerkennung .....	89
<b>7.4</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>BERUFSFELD SPORTEVENTMANAGEMENT .....</b>	<b>92</b>
<b>8.1</b>	<b>Zum Begriff Event .....</b>	<b>93</b>
<b>8.2</b>	<b>Berufsfeldanalyse Sporteventmanagement .....</b>	<b>93</b>
<b>8.3</b>	<b>Bedeutung einzelner Tätigkeiten und Qualifikationen... 94</b>	
8.3.1	Tätigkeiten .....	94
8.3.2	Qualifikationen .....	95
<b>8.4</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>95</b>
<b>9</b>	<b>BERUFSFELD SPORTSTUDIO-MANAGEMENT .....</b>	<b>99</b>
<b>9.1</b>	<b>Methode und begriffliche Abgrenzungen .....</b>	<b>99</b>
<b>9.2</b>	<b>Profildaten der Personen .....</b>	<b>100</b>
<b>9.3</b>	<b>Bedeutung einzelner Tätigkeiten und Qualifikationen. 100</b>	
9.3.1	Tätigkeiten .....	100
9.3.2	Qualifikationen .....	102
<b>9.4</b>	<b>Fazit: Qualifikationserfordernisse von Sportstudiomanagern.....</b>	<b>102</b>

<b>10</b>	<b>ORGANISATION.....</b>	<b>105</b>
<b>10.1</b>	<b>Einführung in die Thematik.....</b>	<b>105</b>
<b>10.2</b>	<b>Perspektiven des Organisationsbegriffs.....</b>	<b>106</b>
10.2.1	Zur Entstehung des Organisationsproblems.....	108
10.2.2	Zur Entstehung formaler Organisationen .....	109
<b>10.3</b>	<b>Entwicklungslinien der Organisationstheorie .....</b>	<b>110</b>
10.3.1	Klassische Ansätze .....	111
10.3.2	Neoklassische Ansätze .....	112
10.3.3	Moderne Ansätze.....	112
<b>10.4</b>	<b>Grundlagen der Gestaltung von Organisationssystemen.....</b>	<b>113</b>
10.4.1	Differenzierung und Integration als Grundfunktionen der Organisation.....	114
10.4.2	Dimensionen der Organisationsstruktur.....	115
<b>10.5</b>	<b>Besonderheiten der Organisationsstruktur von Sportvereinen .....</b>	<b>121</b>
10.5.1	Interaktionsverfestigung.....	123
10.5.2	Personalisierung.....	123
10.5.3	Informelle Kontrolle .....	123
10.5.4	Selbstbestimmung und Führung.....	124
10.5.5	Einflussnahme über persönliche Beziehungen .....	124
<b>10.6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>124</b>
<b>11</b>	<b>PERSPEKTIVEN DES MANAGEMENTS NATIONALER UND INTERNATIONALER SPORTLIGEN.....</b>	<b>130</b>
<b>11.1</b>	<b>Einführung in die Thematik.....</b>	<b>130</b>
<b>11.2</b>	<b>Strukturen des Fußballs in Deutschland.....</b>	<b>132</b>
11.2.1	Ausweitung der Organstruktur .....	132
11.2.2	Alternative Rechtsformen .....	134
<b>11.3</b>	<b>Management der Attraktivität des sportlichen Wettbewerbs: Competitive Balance .....</b>	<b>135</b>
11.3.1	Salary Caps.....	136
11.3.2	Einnahmen-Umverteilung .....	137
11.3.3	Fazit .....	138
<b>11.4</b>	<b>Management und abweichendes Verhalten .....</b>	<b>138</b>
<b>12</b>	<b>BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN AN DAS KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT VON SPORTBETRIEBEN .....</b>	<b>143</b>
<b>12.1</b>	<b>Veränderungen im Umfeld von Organisationen.....</b>	<b>143</b>
<b>12.2</b>	<b>Relevanz einer Auseinandersetzung mit dem Kommunikationsmanagement von Sportbetrieben.....</b>	<b>144</b>



<b>12.3</b>	<b>Besonderheiten der Sportwirtschaft als zentraler Bezugspunkt .....</b>	<b>146</b>
12.3.1	Besonderheiten personenbezogener Dienstleistungen .....	147
12.3.2	Sport als Öffentliches Gut/Produktion von Externalitäten .....	148
12.3.3	Besondere Anforderungen, die sich aus der besonderen Beziehung zu den Medien ergeben .....	149
<b>12.4</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>151</b>
<b>13</b>	<b>SPORTSTÄTTENMANAGEMENT .....</b>	<b>155</b>
<b>13.1</b>	<b>Gegenstand und zentrale Problemfelder .....</b>	<b>156</b>
<b>13.2</b>	<b>Lebenszyklus und Managementaufgaben .....</b>	<b>157</b>
<b>13.3</b>	<b>Aspekte der Sportstättenfinanzierung .....</b>	<b>158</b>
<b>13.4</b>	<b>Perspektiven kommunaler Sportstättenentwicklungsplanung .....</b>	<b>160</b>
13.4.1	Verhaltensorientierte Sportstättenentwicklungsplanung .....	161
13.4.2	Verfahren .....	161
13.4.3	Fazit sowie Grenzen und Kritik .....	163
<b>14</b>	<b>AUSGEWÄHLTE PROBLEMFELDER DES PERSONALMANAGEMENTS IM SPORT .....</b>	<b>167</b>
<b>14.1</b>	<b>Besondere Anforderungen an das Personalmanagement von Sportorganisationen .....</b>	<b>167</b>
<b>14.2</b>	<b>Begriffliche Abgrenzung .....</b>	<b>167</b>
<b>14.3</b>	<b>Ausgewählte Problemfelder .....</b>	<b>168</b>
14.3.1	Rekrutierung für das Management kommerzieller Sportstudios .....	168
14.3.2	Besonderheiten der Personalbeschaffung und -motivation in Sportvereinen und -verbänden .....	171
<b>14.4</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>173</b>
<b>15</b>	<b>KOSTEN UND NUTZEN VON SPORTEVENTS .....</b>	<b>176</b>
<b>15.1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>176</b>
<b>15.2</b>	<b>Grundlegende Begriffsbestimmungen und Probleme .....</b>	<b>177</b>
<b>15.3</b>	<b>Top Down-Ansatz vs. Bottom Up-Ansatz .....</b>	<b>179</b>
<b>15.4</b>	<b>Kosten und Nutzen eines Events .....</b>	<b>179</b>
15.4.1	Pre-Event-Phase .....	179
15.4.2	Event-Phase .....	180
15.4.3	Post-Event-Phase .....	182
<b>15.5</b>	<b>Erstellen einer Hochrechnung .....</b>	<b>182</b>
<b>15.6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>183</b>

<b>ANHANG .....</b>	<b>187</b>
<b>16 MUSTERLÖSUNGEN .....</b>	<b>188</b>
<b>17 SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>199</b>
<b>18 GLOSSAR.....</b>	<b>201</b>
<b>19 LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>206</b>

## EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports nehmen zu und die Verflechtungen von Sport und Wirtschaft werden immer enger. Dabei entstehen neue Herausforderungen an die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Sportorganisationen: Einerseits lässt sich heute im Sport Geld verdienen, allerdings auf Märkten mit ständig wachsender Konkurrenz, andererseits werden traditionelle Ressourcen wie staatliche Subventionen und ehrenamtliche Mitarbeit knapper. Die Folge ist, dass die Anforderungen an das Management steigen. Um ihnen gerecht werden zu können, müssen Sportmanager mit den Besonderheiten der Sportwirtschaft und des Wirtschaftens im Sport vertraut sein, die in der traditionellen – auf Sachgüterproduktion für Märkte in großen erwerbswirtschaftlichen Betrieben konzentrierten – Ökonomie nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit gestanden haben (Horch 1994). Die aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bekannten Zusammenhänge von Wirtschaftsunternehmen sowie Methoden der Unternehmensführung können nicht ohne Weiteres auf Sportbetriebe übertragen werden (vgl. Gömmel 2002).

Eine fundierte Kenntnis der vielfältigen Besonderheiten der Institutionen, Güter und Märkte im Sport sowie der Anforderungen, die sich aus ihnen ergeben, ist unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Management von Sportorganisationen. Diese Rahmenbedingungen bilden daher einen Schwerpunkt der Ausführungen des vorliegenden Studienmaterials. Darauf aufbauend werden ausgewählte Problemfelder nationalen und internationalen Sportmanagements vorgestellt sowie jeweils adäquate Lösungen diskutiert.

Die Studienmaterialien sind in vier Abschnitte untergliedert:

- I. Den ersten Abschnitt bildet eine Darstellung des Gegenstandsbereichs sowie der Entwicklung des Sportmanagements (Kapitel 1).
- II. Zu Beginn des zweiten Abschnitts erfolgt eine Übersicht über die zentralen Besonderheiten der Sportwirtschaft (Kapitel 2). Anschließend werden wichtige Strukturmerkmale des deutschen Sportsystems beschrieben. Die Darstellung ist entsprechend der charakteristischen Abgrenzung der drei Wirtschaftssektoren gegliedert und umfasst den selbstorganisierten Sport (Kapitel 3), die öffentliche Sportförderung (Kapitel 4) sowie erwerbswirtschaftliche Sportanbieter (Kapitel 5). Diese Kapitel schließen jeweils mit einem internationalen Vergleich.
- III. Im dritten Abschnitt werden wissenschaftliche Aussagen über Management, Ansätze und Methoden der Managementforschung sowie zentrale Forschungsergebnisse von Studien zum Arbeitsverhalten nationaler und internationaler Sportmanager vorgestellt (Kapitel 6). Anschließend wird am Beispiel kommerzieller Sportanbieter der Professionalisierungsgrad von Tätigkeiten im Sportmanagement bestimmt (Kapitel 7).
- IV. Die Darstellung im vierten Abschnitt des Studienmaterials geht auf ausgewählte Problemfelder nationalen und internationalen Sportmanagements ein. Dabei werden unter Bezugnahme auf Ergebnisse der Berufsfeldforschung im Sportmanagement zunächst beispielhaft zentrale Anforderungen an das

Sporteventmanagement (Kapitel 8) sowie das Management kommerzieller Sportstudios beschrieben (Kapitel 9). Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit Grundlagen der Gestaltung von Organisationssystemen und Besonderheiten der Organisationsstruktur von Sportvereinen (Kapitel 10) sowie zentralen Aspekten des Managements nationaler und internationaler Sportligen (Kapitel 11). Anschließend werden, in Anlehnung an die managementrelevanten Systemebenen von Organisationen (vgl. Breuer & Thiel 2005), weitere aktuelle Problemfelder nationalen und/oder internationalen Sportmanagements thematisiert: (1) *Umweltbezogenes Management*: Besondere Herausforderungen an das Kommunikationsmanagement von Sportorganisationen (Kapitel 12), (2) *Organisationsbezogenes Management*: Sportstättenmanagement (Kapitel 13) sowie (3) *Personalbezogenes Management*: Ausgewählte Problemfelder des Personalmanagements im Sport (Kapitel 14). Das Studienmaterial schließt mit Kapitel 15, das die Eventökonomie thematisiert, die gerade im internationalen Sportmanagement eine zunehmende Relevanz erhält.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird eine differenzierte Aufführung der männlichen und weiblichen Form im Text nur dann vorgenommen, wenn es inhaltlich geboten ist. Wenn in allen übrigen Fällen die männliche Form verwendet wird, bedeutet dies keinesfalls eine Diskriminierung, sondern lediglich eine Vereinfachung unter gleichzeitiger Berücksichtigung beider Geschlechter.

### Literatur

- Breuer, C. & Thiel, A. (2005): Sportmanagement – Eine Einführung. In: Breuer, C. & Thiel, A. (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. Schorndorf.
- Fahrner, M. (2012): Grundlagen des Sportmanagements. München.
- Gömmel, R. (2002): Einführung in die Thematik. In: Galli, A. u. a. (Hrsg.): Sportmanagement. Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport. München.
- Horch, H. D., Schubert, M. & Walzel, St. (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Berlin / Heidelberg.
- Schütte, N. (2016): Grundwissen Sportmanagement. München.

# **KAPITEL 1: SPORTMANAGEMENT: GEGENSTAND UND ENTWICKLUNG**

## **Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:**

- die Relevanz einer Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Aspekten des Sports sowie die Rahmenbedingungen und den Entwicklungsstand des Sportmanagements darstellen sowie
- Betriebswirtschafts- und Managementlehre voneinander abgrenzen und den Gegenstandsbereich der Disziplin „Sportmanagement“ beschreiben können.

# 1 SPORTMANAGEMENT: GEGENSTAND UND ENTWICKLUNG

## 1.1 Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports

Der Sport hat sich in Deutschland zu einer relevanten wirtschaftlichen Größe entwickelt. Nach Preuß, Alfs und Ahlert (2012) wurden 2010 112,6 Milliarden € im Bereich der privaten Haushalte für das aktive Sporttreiben ausgegeben. Das sind 9,7 % des gesamten privaten Konsums in Deutschland.

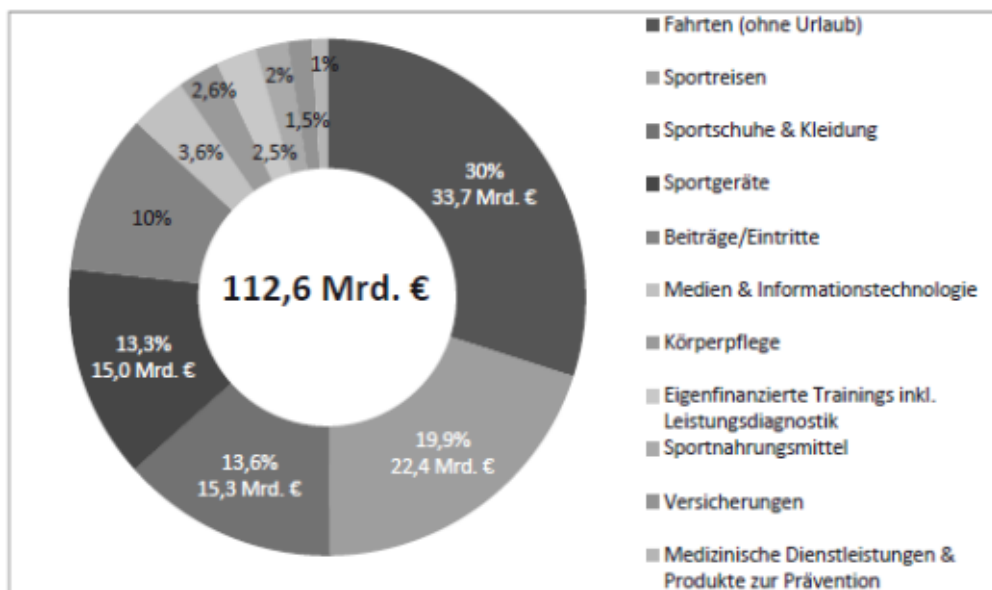


Abb. 1: Konsummuster der sportlich aktiven Bevölkerung in Deutschland (Quelle Preuß, Alf & Ahlert 2012, 5)

Für den passiven Sportkonsum sowie weitere Sportinteressen wurden 26,0 Mrd. € ausgegeben. Zusammen entspricht damit der Sport einem Ausgabevolumen von 138,6 Mrd. € im Jahre 2010. 1998 waren es nach Meyer & Ahlert (2000) ca. 53 Mrd. DM. Dies entsprach damals 1,9 % des privaten Konsums. Allerdings verwenden die beiden Studien sehr unterschiedliche Methoden, so dass sie nur begrenzt vergleichbar sind. So ist hier die Definition des Sports extrem bedeutsam, da es über das Ausgabevolumen bestimmt. Auch die Frage, ob man Hilfsleistungen für den Sport wie Übernachtungskosten oder Fahrtkosten miteinbezieht, macht einen großen Unterschied. Dennoch sind die Ergebnisse der beiden Studien ein Indiz für das enorme Wachstum im Sektor des Sports. Dieses Wachstum verweist auf die steigende Bedeutsamkeit von Sportmanagement in Deutschland.

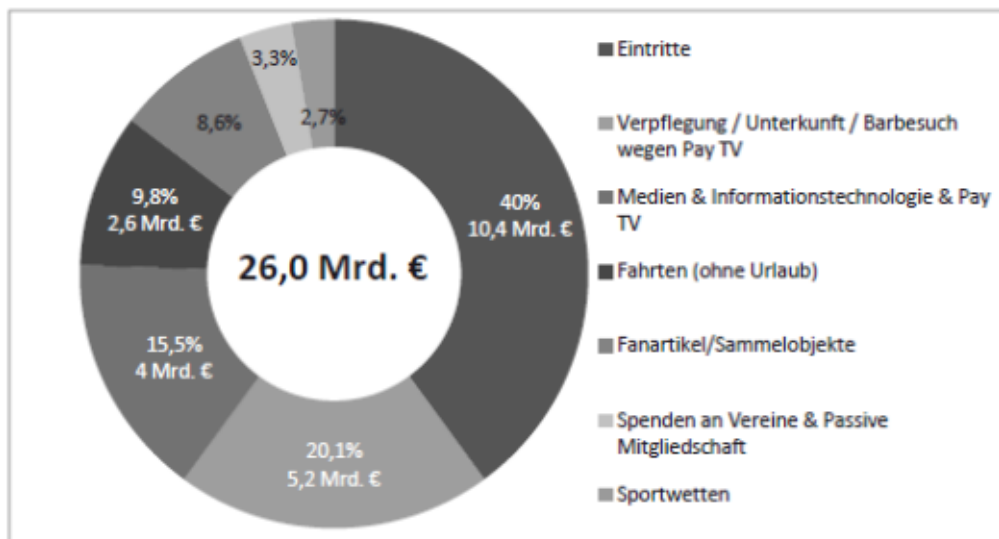


Abb. 2: Konsummuster der sportlich aktiven Bevölkerung in Deutschland (Quelle Preuß, Alf & Ahlert 2012, 6)

## 1.2 Veränderungen der Angebotsstruktur und der Nachfrage

Die Verflechtungen von Sport und Wirtschaft werden immer enger und es lassen sich umfassende qualitative Veränderungen in Sport und Gesellschaft beobachten, etwa in Bezug auf die Nachfrage nach Möglichkeiten der Sportbetätigung sowie die Struktur der Angebote. Die Veränderung der Angebotsstruktur in der Sportlandschaft ist vor allem durch eine wachsende Anbieterzahl sowie eine zunehmende Marktsegmentierung gekennzeichnet. Vereine und Schulen als traditionelle Sportanbieter haben längst kein Angebotsmonopol mehr, eine große Zahl weiterer institutioneller Arrangements (Volkshochschulen, Wohlfahrtsverbände, Reiseveranstalter, freie Gruppierungen etc.) hat sich etabliert. Die Entwicklung der kommerziellen Sportanbieter ist dabei besonders auffällig, sie haben in den letzten Jahren einen enormen Zuwachs erfahren. Neben der organisierten Sportausübung haben zudem unterschiedliche Arten der informellen Sportausübung an Bedeutung gewonnen.

Weit mehr als die Hälfte der Bevölkerung bezeichnet sich heute als sportaktiv. Das Auftauchen ehemals sportabstinenter Personengruppen steigerte die soziale Komplexität des Sports. Darüber hinaus sorgt eine „Rekrutierung neuer Alterskohorten“ (Bette 1999) für eine Ausdehnung des Sports auf den gesamten Lebenszyklus. Aktuelle Studien bestätigen das hohe Ausmaß der Sportaktivität. Hiernach treibt mehr als die Hälfte der Bevölkerung in Deutschland mindestens einmal in der Woche Sport. Über 80 Prozent sind zumindest gelegentlich sportlich aktiv (u.a. BMWI 2018).

Mit der zunehmenden sozialen Vielfalt einher geht eine zunehmende sachliche Komplexität der Sportlandschaft. Das Entstehen neuer Sportarten ergänzt das „Sach- und Themenrepertoire des traditionellen Sports“ (ebd.). Neben dem An-

stieg der Teilnehmerzahlen ändert sich die Struktur der Nachfrage fortlaufend. Damit verändern sich auch die Anforderungen an den Sport.

### **1.3 Herausforderungen an das Sportmanagement**

Einerseits ergeben sich auf wachsenden Sportmärkten sowie im Zuge der zunehmenden Professionalisierung des Sports vielfältige Möglichkeiten seiner ökonomischen Verwertbarkeit. Die umfassenden Veränderungen bringen andererseits aber auch wachsende Herausforderungen an die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Sportorganisationen und ihres Personals mit sich. Zudem werden die Bedingungen, unter denen Sportorganisationen agieren, durch das Knapperwerden traditioneller Ressourcen, etwa im Zuge einer abnehmenden Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit oder der Infragestellung der Subventionierung des Sports durch die öffentliche Hand, bestimmt. Mit der zunehmenden Notwendigkeit ökonomisch-rationalen Wirtschaftens steigen auch die Anforderungen an Planungs-, Organisations-, Kontroll- und Führungs-, kurz: Managementfunktionen.

Das massive Vordringen ökonomischer Rationalität in den Sport bringt also hohe und steigende Anforderungen an das Sportmanagement mit sich und damit die zunehmende Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit der Professionalisierung der Managementmethoden (vgl. Breuer & Thiel 2005). Die Professionalität des Sportmanagements ist in besonderem Maße davon abhängig, über welches Wissen und welche Kompetenzen Sportmanager verfügen. Während in den Pioniertagen des Sportmanagements noch eine Sozialisation im Sport oder bloße Übertragungen aus anderen Wirtschaftsbereichen scheinbar ausreichen, wird heute bei steigenden Etats und einem generellen Anwachsen der Chancen und Risiken des Handelns im Sportsektor ein profundes Spezialwissen immer bedeutsamer.

### **1.4 Entwicklung des Sportmanagements als wissenschaftliche Disziplin im internationalen Vergleich**

Betrachtet man die Entwicklung des sportbezogenen Bildungsmarkts, so offenbart sich eine hohe und steigende Zahl von Qualifizierungsangeboten für das Sportmanagement auf fast allen Qualifizierungsebenen. Die wachsende Bedeutung von Managementkompetenzen für den betreffenden Arbeitsmarkt lässt sich auch an einer hohen und steigenden Nachfrage nach Sportökonomie und Sportmanagement in der Lehre ablesen. Allerdings ist die akademische Disziplin hierzulande vergleichsweise jung und wenig entwickelt. In Nordamerika etwa vollzogen sich Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports früher und vorurteilsfreier. Dementsprechend erfolgte auch eine systematische Auseinandersetzung mit Problemen einer Ökonomie des Sports früher (Heinemann 1995). Die erste akademische Ausbildung für Sportmanager wurde 1966 an der Ohio State University (USA) ins Leben gerufen.

Inhaltlich ging es in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zunächst in erster Linie um die Bewältigung *ökonomischer Probleme* in Organisationen, welche Sport-



produkte und -dienstleistungen herstellen (Heinemann 1998). Um den vielfältigen quantitativen und qualitativen Veränderungen der Sportwirtschaft gerecht werden zu können, geht es heute demgegenüber mehr und mehr um die besonderen Bedingungen und Herausforderungen an das *Management* von Sport (Breuer & Thiel 2005).

### 1.4.1 Entwicklungshindernisse

In Deutschland wurde Sport traditionell als Teil der Freizeit, geradezu als Gegenwelt zu Beruf und Wirtschaft verstanden. Bezahlte, gar berufsmäßig betriebene Wettkämpfe seien nur scheinbar Sport, in Wahrheit aber dessen Gegenteil, nämlich „Nicht-Sport“. Die Wesenserfüllung des Sportlichen mindere sich „mit jedem Schatten materieller Interessen“ (Diem 1960).

„Sport als Leibesübung ist im Lebensbereich zweckfreien Tuns ein von Wertgefühl und Festlichkeit erfülltes, natur- und kampffrohes, verfeinert und typisiert geregeltes Vervollkommnungsstreben. Der Gegner im Sport ist Freund als Träger der vergleichbaren Wettbewerbsleistung.“ (Diem 1960)

Sport wurde verstanden als ein Gut, das nicht verkauft, sondern für alle bereitgestellt werden sollte; nicht mit Profitinteresse, sondern bedarfswirtschaftlich in Non-Profit Organisationen; nicht berufsmäßig, gegen Bezahlung, sondern ehrenamtlich (vgl. Horch 1994). So bestand insbesondere von Seiten des organisierten Sports, gemäß seinem Selbstverständnis als Gegenwelt zu Beruf, Markt und Gelderwerb, lange Zeit kein Bedarf an ökonomischer Expertise. Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von Non-Profit-Organisationen ist eher selten gestellt worden. Sie sind aufgrund ihres fehlenden Formalziels kein bevorzugter Gegenstand von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen gewesen (Emrich & Wadsack 2005).

„Die Sportwissenschaft war lange Zeit durch eine ausgeprägte ‚Ökonomieverne‘ geprägt. Sie war stets durch eine Pädagogisierung sowohl des wissenschaftlichen Personals als auch der Forschungstätigkeit gekennzeichnet. Absolventen sportwissenschaftlicher Studiengänge wurden meistens Lehrer. Wissenschaftliche Qualifikationen und Karrierechancen orientierten sich daher an den Erfordernissen der Sportlehrerausbildung. Ökonomische Kenntnisse waren dabei nicht erforderlich. So fehlten für eine Ökonomie des Sports wissenschaftliches Potenzial und fachliches Interesse. Sportmedizin und Bewegungslehre waren zwar eifrig um eine Ökonomisierung der Bewegungsabläufe der Athleten bemüht. Im Übrigen aber brauchte und konnte mit dem weichen, geistes- und sozialwissenschaftlichen Griffel der Sportforschung der harte Kern ökonomischer Rationalitäten nicht nachgezeichnet und gestaltet werden. Nicht der homo oeconomicus, der Homunkulus aus der Retorte der Wirtschaftswissenschaften, war ihr Leitbild, sondern der homo ludens, der sich im Spiel verwirklichte, ohne sich Sorgen um eine materielle Existenzsicherung machen zu müssen.“ (Heinemann 1995)

Die Wirtschaftsfremdheit des Sports korrespondierte zudem mit einer ausgeprägten Sportfremdheit der Ökonomen, deren traditioneller Schwerpunkt die Analyse der für die Industrialisierung bedeutenden berufsmäßig organisierten Produktion von Sachgütern in Großbetrieben für einen Markt war. Dementsprechend entsprach die freizeitlich-ehrenamtliche Produktion von (Sport-)Dienstleistungen für Mitglieder in kleinen Non-Profit Organisationen nicht ihrem Interesse und war mit ihren Modellen auch nicht abbildbar.

## 1.4.2 Fachdisziplinäre Abgrenzungen

Mit dem Einzug ökonomischer Rationalität in die Welt des Sports (Breuer & Thiel 2005) einerseits und den gestiegenen Anforderungen an das Management von Sportorganisationen andererseits ging auch eine zunehmende Ausdifferenzierung der einzelnen fachwissenschaftlichen (Teil-)Disziplinen, die sich mit Problemen des Wirtschaftens im Sport auseinandersetzen, einher. Dennoch ist die Abgrenzung nach wie vor nicht vollständig trennscharf. Einzelne Begriffe werden entweder synonym verwendet oder auf unterschiedliche Weise voneinander abgegrenzt (insb. „Sportökonomie“, „Sportmanagement“, „Sport-Ökonomik“, „Sportbetriebslehre“). Dies gilt noch einmal verstärkt im internationalen Vergleich:

„Der Begriff ‚Sportmanagement‘ ist in den meisten europäischen Ländern unbeschrieben aus dem Amerikanischen übernommen worden, ohne dabei zu bedenken, dass ‚Management‘ in gleich verstandenem Sinn in anderen Ländern – etwa in Deutschland – als wissenschaftliche Disziplin (so) nicht existiert und in verschiedenen Ländern die Abgrenzung zwischen Betriebswirtschaftslehre, Organisationstheorie und Volkswirtschaftslehre unterschiedlich erfolgt.“ (Heinemann 2003)

Managementwissen wird in der deutschen Betriebswirtschaftslehre bzw. der angelsächsischen Business Administration vermittelt. Mit dem Begriff „Managementlehre“, als Lehre von der Unternehmensführung wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur ein Teilgebiet der Business Administration bezeichnet, das sich mit Leitungsfragen und -funktionen beschäftigt (vgl. Staehle 1999).

Bezüglich des Verhältnisses von Betriebswirtschaftslehre zu Managementlehre bestehen zwar unterschiedliche Ansichten (identischer Gegenstandsbereich, BWL als Teil der Managementlehre und vice versa). Zwischen klassischer deutscher Betriebswirtschaftslehre und amerikanischer Managementlehre/Business Administration lassen sich aber starke inhaltliche Überschneidungen feststellen.

### Definition:

- Die *Betriebswirtschaftslehre* beschäftigt sich mit der Summe aller wirtschaftlichen Entscheidungen in Betrieben. Typisch ist die Differenzierung nach den Hauptfunktionen „Beschaffung“, „Produktion“ und „Absatz“ sowie den Nebenfunktionen „Finanzierung“, „Personal“.
- Die *Managementlehre* beschäftigt sich aus interdisziplinärer wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Sicht mit den Funktionen des Managements: „Planung“, „Führung/ Personaleinsatz“, „Organisation“, „Kontrolle“.

Zur Beschreibung des heterogenen Gegenstandsbereichs der Disziplin „Sportmanagement“ ist ein solcher funktionaler Managementansatz in besonderem Maße geeignet (vgl. Breuer & Thiel 2005).

### Definition:

- *Sportmanager* sind die Personen, die auf den unterschiedlichen Systemebenen von Sportorganisationen (Person, Organisation, Umwelt) Managementfunktionen ausüben.

### 1.4.3 Zum Sportbegriff

Die Frage, was Sport eigentlich ist, ist nicht einfach zu beantworten. In der heutigen Gesellschaft bedeutet Sporttreiben weit mehr, als einen Beitrag zur Gesunderhaltung oder Reproduktion der Arbeitskraft leisten zu wollen. In der Konsequenz hat sich auch das Sportverständnis gewandelt. Die vielfältigen Inszenierungsformen, (Nutzer-)Erwartungen und Formen der unterschiedlichen institutionellen Einbindung bedingen unterschiedliche Verständnisse, bzw. Auffassungen von „Sport“. Entsprechend weit sind die vielfältigen Versuche einer definitorischen Abgrenzung. Auf die Vielfalt dieser Deutungen kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

Um der zunehmenden Vielfalt seiner Erscheinungsformen Rechnung zu tragen, erscheint jedoch das Zugrundelegen eines weiten Sportbegriffes funktional:

„Seit Beginn des 20. Jahrhunderts hat sich Sport zu einem umgangssprachlichen, weltweit gebrauchten Begriff entwickelt. Eine präzise oder gar eindeutige begriffliche Abgrenzung lässt sich deshalb nicht vornehmen. Was im allgemeinen unter Sport verstanden wird, ist weniger eine Frage wissenschaftlicher Dimensionsanalysen, sondern wird weit mehr vom alltagstheoretischen Gebrauch sowie von den historisch gewachsenen und tradierten Einbindungen in soziale, ökonomische, politische und rechtliche Gegebenheiten bestimmt. Darüber hinaus verändert, erweitert und differenziert das faktische Geschehen des Sporttreibens selbst das Begriffsverständnis von Sport.“ (Röthig & Prohl 2003)

#### **Schlüsselwörter:**

*Kommerzialisierung, Professionalisierung, Betriebswirtschaftslehre, Managementlehre, Business Administration*

### Aufgaben zur Lernkontrolle

- 1.1a *Beschreiben Sie die wirtschaftliche Bedeutung des Sports unter Bezugnahme auf geeignete Kennzahlen.*
- 1.1b *Wie hoch war nach Meyer & Ahlert (2000) und nach Preuß, Alfs & Ahlert (2012) der Anteil des Sports am privaten Konsum in Deutschland?*
- 20 % 1998 – 10 % 2010
  - 0,1 % 1998 – 0,9 % 2010
  - 1,9 7% 1998 – 9,7 % 2010
  - 9, 1% 1998 – 10,3 % 2010
- 1.4.1 *Beschreiben Sie stichpunktartig die Entwicklung des Sportmanagements als wissenschaftliche Disziplin und nennen Sie zentrale Bedingungen, die diese Entwicklung behindert haben.*
- 1.4.2 *Definieren Sie „Betriebswirtschaftslehre“ und „Managementlehre“.*

## Verwendete Literatur und Literatur zur Vertiefung

- Bette, K.-H. (1999): Systemtheorie und Sport. Frankfurt/Main.
- Breuer, C. & Thiel, A. (2005): Sportmanagement – Eine Einführung. In: Breuer, C. & Thiel, A. (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. Schorndorf.
- Diem, C. (1960): Wesen und Lehre des Sports und der Leibeserziehung. Braunschweig.
- Deutscher Bundestag (2006): 11. Sportbericht der Bundesregierung. Drucksache 16/3750.
- Emrich, E. & Wadsack, R. (2005): Zur Evaluation der Olympiastützpunkte. Köln.
- Heinemann, K. (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports. Schorndorf.
- Heinemann, K. (1998): Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik? In: Sportwissenschaft 28 (3/4), S. 265-282.
- Heinemann, K. (2003): Ökonomie des Sports und Sportmanagement. Haag, H. & Strauß, B. (Hrsg.): Theoriefelder der Sportwissenschaft. Schorndorf, 221-239.
- Horch, H.-D. (1994): Besonderheiten einer Sport-Ökonomie. Ein neuer bedeutender Zweig der Freizeitökonomie. In: Freizeitpädagogik: Forum für Kultur, Medien, Sport, Tourismus 16. Jg., 3 (1994), S. 243-257.
- Meyer, B. & Ahlert, G. (2000): Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Schorndorf.
- Preuß, H., Alfs, Chr. & Ahlert, G. (2012): Sport als Wirtschaftsbranche. Wiesbaden.
- Schütte, N. (2016): Grundwissen Sportmanagement. München.
- Staehle, W. H. (1999): Management. München.
- Röthig, P. & Prohl, R. (2003) (Hrsg.): Sportwissenschaftliches Lexikon. Schorndorf.