



Studienbrief

Sportmanagement

---

# Inhaltsverzeichnis

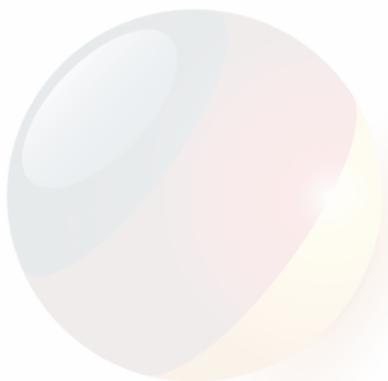
|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | 3         |
| Ergänzende Hinweise zum Studienbrief.....                              | 8         |
| Übergeordnete Lernziele des Studienmoduls.....                         | 9         |
| <b>1 Einführung in die Sportökonomie .....</b>                         | <b>11</b> |
| <b>1.1 Die Begriffserklärung und Verortung der Sportökonomie .....</b> | <b>12</b> |
| 1.1.1 Das Phänomen Sport .....   | 12        |
| 1.1.2 Die Verortung der Sportökonomie .....                            | 15        |
| <b>1.2 Besonderheiten des Sports .....</b>                             | <b>20</b> |
| 1.2.1 Die Präferenzbildung und Nachfrage .....                         | 21        |
| 1.2.2 Die Besonderheiten des Sportprodukts .....                       | 22        |
| 1.2.2.1 Der Produktmix im Sport .....                                  | 22        |
| 1.2.2.2 Die Besonderheiten des Zuschauersports.....                    | 23        |
| 1.2.2.3 Der Sport als personenbezogene Dienstleistung .....            | 24        |
| 1.2.2.4 Die Zeit als Knappheitsparameter .....                         | 24        |
| 1.2.3 Institutionelle Arrangements.....                                | 24        |
| 1.2.3.1 Der Institutionenmix.....                                      | 24        |
| 1.2.3.2 Die Kooperation.....   | 25        |
| 1.2.3.3 Der reglementierte Arbeitsmarkt.....                           | 26        |
| 1.2.4 Bewertung der Besonderheiten des Sports .....                    | 26        |
| <b>1.3 Entwicklung von Sport und Ökonomie .....</b>                    | <b>27</b> |
| <b>1.4 Die Wirtschaft des Sports.....</b>                              | <b>28</b> |
| 1.4.1 Aufbau der Sportmärkte.....                                      | 28        |
| 1.4.1.1 Der Sportmarkt .....   | 28        |
| 1.4.1.2 Sport-Nachfrage.....   | 33        |
| 1.4.1.3 Sport-Anbieter .....   | 35        |
| 1.4.2 Sport als Wirtschaftsfaktor .....                                | 38        |
| <b>1.5 Ökonomie des Ehrenamtes .....</b>                               | <b>50</b> |
| <b>1.6 Praxisbezug: Fallstudie Sportökonomie .....</b>                 | <b>58</b> |
| <b>2 Organisationsstrukturen des deutschen Sports .....</b>            | <b>62</b> |
| 2.1 Sportpolitische Zielsetzung .....                                  | 63        |
| 2.2 Zuständigkeiten und organisatorische Strukturen .....              | 65        |
| 2.2.1 Staat und Sport.....   | 66        |
| 2.2.2 Der freiwillig organisierte Sport .....                          | 68        |
| 2.2.2.1 Sportvereine.....  | 70        |
| 2.2.2.2 Sportverbände.....   | 77        |
| 2.2.3 Privatwirtschaftliche Sportanbieter.....                         | 86        |
| 2.3 Eckpfeiler des Spitzensports.....                                  | 88        |
| 2.3.1 DOSB .....   | 88        |
| 2.3.2 Stützpunktesystem.....   | 91        |
| 2.3.2.1 Olympiastützpunkte .....                                       | 91        |
| 2.3.2.2 Bundesleistungszentren (BLZ) .....                             | 93        |
| 2.3.2.3 Bundesstützpunkte (BSP) .....                                  | 94        |
| 2.3.2.4 Landesstützpunkte (LSP) und Landesleistungszentren (LLZ) ..... | 95        |
| 2.3.3 Duale Karriere .....   | 95        |
| 2.3.3.1 Bundeswehr .....   | 96        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.3.3.2 Bundespolizei .....   | 98         |
| 2.3.3.3 Bundeszollverwaltung .....  | 100        |
| 2.3.4 Personal .....  | 101        |
| 2.3.5 Nachwuchs .....   | 103        |
| 2.3.6 Wissenschaftliches Verbundsystem .....  | 105        |
| <b>3 Führung von Sportorganisationen im Sportmanagement .....</b>                           | <b>110</b> |
| <b>3.1 Grundlagen des Sportmanagements als spezielle Betriebswirtschaftslehre .....</b>     | <b>111</b> |
| 3.1.1 Betriebstypen im Sport.....   | 111        |
| 3.1.2 Institutionelle und funktionale Unterscheidung im Sportmanagement .....               | 114        |
| 3.1.3 Wertschöpfungskette eines Fußballbetriebs .....                                       | 116        |
| <b>3.2 Prozessphasen der Unternehmensführung .....</b>                                      | <b>119</b> |
| 3.2.1 Ziele im Sportmanagement .....  | 122        |
| 3.2.2 Planung im Sportmanagement.....   | 125        |
| 3.2.3 Information im Sportmanagement .....  | 127        |
| 3.2.4 Kontrolle im Sportmanagement.....   | 127        |
| <b>3.3 Strategische Aspekte der Unternehmensführung .....</b>                               | <b>132</b> |
| 3.3.1 Zieldefinition.....   | 135        |
| 3.3.2 Strategische Analyse.....   | 137        |
| 3.3.2.1 Branchenstrukturanalyse: Five-Forces-Modell .....                                   | 138        |
| 3.3.2.2 Wertkette nach Porter .....   | 139        |
| 3.3.3 Strategieausarbeitung .....   | 143        |
| 3.3.4 Umsetzung strategischer Programme .....   | 146        |
| <b>3.4 Operative Aspekte der Unternehmensführung .....</b>                                  | <b>147</b> |
| 3.4.1 Beschaffung.....  | 150        |
| 3.4.2 Produktion .....  | 151        |
| 3.4.3 Absatz .....  | 153        |
| 3.4.4 Organisation .....  | 154        |
| 3.4.5 Mitgliederbindung .....   | 157        |
| 3.4.6 Personalmanagement im Sport.....  | 161        |
| 3.4.6.1 Ermittlung des Personalbedarfs .....  | 162        |
| 3.4.6.2 Personalbeschaffung .....   | 162        |
| 3.4.6.3 Personalauswahl und -einsatz .....  | 162        |
| 3.4.6.4 Personalentwicklung .....   | 163        |
| 3.4.7 Personalführung im Sportmanagement.....   | 163        |
| 3.4.7.1 Grundlagen der Führung .....  | 166        |
| 3.4.7.2 Kommunikation und Motivation .....  | 171        |
| 3.4.7.3 Führungsstile, Leadership und Management-Techniken .....                            | 178        |
| 3.4.7.4 Grundlagen der Gruppen- und Teamentwicklung .....                                   | 184        |
| 3.4.7.5 Personalführung bei Non-Profit-Sportorganisationen.....                             | 191        |
| <b>3.5 Finanzierung im Sport .....</b>  | <b>197</b> |
| 3.5.1 Einnahmen von Sportvereinen.....  | 197        |
| 3.5.1.1 Mitgliedsbeiträge.....  | 200        |
| 3.5.1.2 Einwerben zusätzlicher Gelder.....  | 201        |
| 3.5.2 Ausgaben des Vereins .....  | 206        |
| 3.5.3 Finanzierung des Sports durch die Bundesregierung .....                               | 209        |
| 3.5.3.1 Grundsätze und Gelder Verteilung.....   | 209        |
| 3.5.3.2 Die neue potenzialorientierte Fördersystematik .....                                | 215        |
| 3.5.3.3 Anwendung des PotAS Systems am Beispiel der olympischen Wintersportdisziplinen..... | 218        |
| 3.5.4 Finanzierung des Sports durch die deutsche Sporthilfe (DSH) .....                     | 231        |
| 3.5.5 Finanzierung des Sports durch das Glücksspiel .....                                   | 233        |
| <b>4 Ausblick: Entwicklungsfelder in der Sportökonomie und im Sportmanagement .</b>         | <b>238</b> |
| <b>4.1 Status Quo: Vereins- und Verbandsmanagement.....</b>                                 | <b>239</b> |

---

|  |     |
|--|-----|
| 4.2 Internationales Sportmanagement .....  | 243 |
| 4.3 Sporttourismus.....  | 247 |
| 4.4 Zukunftsszenarien im Sportmanagement .....   | 249 |
| 4.5 Digitalisierung.....   | 255 |
| 4.6 Praxisbezug: Sportökonomische Fragestellungen .....  | 255 |
| Nachwort.....  | 262 |
| Anhang .....   | 263 |
| Lösungen und Kommentare zu den Übungen, Glossar und Literatur des Studienbriefs in ILIAS ..... | 263 |
| Prüfungsleistung Klausur.....  | 263 |
| Tabellenverzeichnis.....   | 264 |
| Abbildungsverzeichnis.....   | 265 |

Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



Wie bereits zu Beginn des ersten Kapitels dargestellt, besteht die Sportökonomie aus zwei Teilgebieten. Die eine Teildisziplin ist die branchenspezifische Volkswirtschaftslehre (Sportökonomik), mit der sich unter anderem im Masterstudium näher befasst wird. In diesem Studienbrief steht die zweite Teildisziplin der Sportökonomie im Mittelpunkt, die als spezielle Betriebswirtschaftslehre identifiziert und mit dem Begriff Sportmanagement betitelt wurde. Diese spannende Teildisziplin der Sportökonomie soll nun im folgenden Verlauf im Zentrum der Betrachtung stehen.

Zu Beginn dieses Kapitels werden die Grundlagen des Sportmanagements als spezielle Betriebswirtschaftslehre des Sports gelegt, auf deren Fundament der weitere Teil des Kapitels aufbaut. In diesem wird es um das Führen bzw. „managen“ von Sportorganisationen gehen, die Sie bereits im vorangegangenen Kapitel vorgestellt bekommen haben. Nach einer kurzen Definition und Erläuterung der Begrifflichkeiten Management und Führung folgt die Darstellung der Prozessphasen der Unternehmensführung. In Anschluss daran werden Aspekte der strategischen und operativen Unternehmensführung erläutert und auf den Sport bezogen, so dass Sie zunehmend für die Herausforderungen in der Führung solcher Sportorganisationen sensibilisiert werden.

### 3.1 Grundlagen des Sportmanagements als spezielle Betriebswirtschaftslehre

#### 3.1.1 Betriebstypen im Sport

Als spezielle Betriebswirtschaftslehre basiert das Sportmanagement auf betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Die klassischen Grundlagen zur Betriebswirtschaftslehre sind bereits gelegt worden (Betriebswirtschaftslehre I) bzw. werden in den kommenden Modulen vertieft (Betriebswirtschaftslehre II-IV). Im Rahmen des vorliegenden Unterkapitels werden die entsprechenden Grundlagen und Bestandteile der Betriebswirtschaftslehre (BWL) jeweils kurz dargestellt und dann in den Kontext des Sportmanagements gebracht.



#### Merke

„Die **Betriebswirtschaftslehre** befasst sich in ihrem Kern zunächst mit den allgemeinen planerischen, organisatorischen, steuernden und kontrollorientierten Funktionen in Betrieben. Sie ist somit grundsätzlich funktions- und branchenübergreifend ausgerichtet“ (Nufer & Rennhak, 2010, S. 55).

Die Betriebswirtschaftslehre wird unterschieden in die „Allgemeine BWL“ sowie die verschiedenen „Speziellen BWL'en“ (Wöhe & Döring, 2010, 42 ff.). Wie inzwischen bekannt ist, stellt das Sportmanagement eine spezielle Betriebswirtschaftslehre dar, nämlich die spezielle BWL des Sports. Als eine solche spezielle BWL setzt sich das Sportmanagement entweder funktional oder institutionell mit Fragen von Sportbetrieben und -organisationen auseinander (Freyer, 2011, S. 65; Nufer & Rennhak, 2010, S. 56).

Bevor sich tiefergehend mit den Inhalten des Sportmanagements auseinandergesetzt werden kann, muss zuerst geklärt werden, wie im Sport die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ voneinander abgegrenzt werden können. Gerade in den Sozialwissenschaften, zu denen die Sportökonomie als Subdisziplin der Wirtschaftswissenschaften gezählt wird und zu der das Sportmanagement gehört, kommt es des Öfteren zu konkurrierende Definitionen. So haben gleiche Wörter bei verschiedenen Autoren oftmals eine unterschiedliche Bedeutung oder die gleiche Bedeutung wird mit verschiedenen Begriffen belegt. Gleiches trifft auch auf die zentralen Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ zu. Nach vorherrschender Meinung in Deutschland besteht Einigkeit über die Definition eines Betriebes.



### Definition - Betrieb

„Als **Betrieb** bezeichnet man eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen“ (Wöhe & Döring, 2010, S. 27).

Der Gegenbegriff von „Betrieb“ ist der „Haushalt“, der sich wie folgt definieren lässt:



### Definition - Haushalt

Der **Haushalt** ist aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre eine den Eigenbedarf deckende Wirtschaftseinheit (Bardmann, 2011, S. 209).

Betrieb und Haushalt lassen sich somit grundsätzlich wie folgt unterscheiden:  
In einem Betrieb wird produziert, während in einem Haushalt konsumiert wird.

Da ein Sportverein sportliche Dienstleistungen, wie z.B. Training, Wettkämpfe, und Events bereitstellt, kann er demnach als Betrieb bezeichnet werden.

In unserem Fall ist es nun, im Gegensatz zum generellen Vorgehen, sinnvoll, nicht alle Betriebe, sondern nur einen bestimmten Untertyp von Betrieb als „Unternehmen“ zu bezeichnen, nämlich jenen der erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgt. Im Englischen wird hier von „For-Profit Organizations“ (FPO) gesprochen. Der primäre Betriebszweck eines Unternehmens besteht darin, Gewinne zu erwirtschaften, egal mit welchen Produkten. Doch im Sport gibt es nicht ausschließlich Unternehmen, sondern auch Vereine und staatliche Anbieter, wie z.B. Schulen und Kindergärten. Im Gegensatz zu den erwerbswirtschaftlich arbeitenden Betrieben, zählen sie zu den bedarfswirtschaftlich arbeitenden Betrieben bzw. den Nonprofit-Organisationen (NPO's). Individuen schließen sich in Sportvereinen nicht zusammen, um erwerbswirtschaftliche Ziele zu verfolgen, sondern um als Mitglieder beispielsweise gemeinsam Sport zu treiben. Das bedeutet, dass es bei Nonprofit-Organisationen um die direkte, unmittelbare Erfüllung eines Bedarfs geht. Bedarfswirtschaftliche Anbieter wie der Staat, werden als Haushalte bezeichnet und sind somit aus dem direkten Betrachtungsgegenstand der Be-

triebswirtschaftslehre, in diesem Fall dem Sportmanagement, ausgeschlossen. Folglich kann man mit Schwarz (1979, 1984) anhand von drei wesentlichen Fragen verschiedene Betriebstypen unterscheiden:

**1. Wird überwiegend produziert oder konsumiert?**

Wenn überwiegend produziert wird, so spricht man von „Betrieb“, wenn konsumiert wird, von „Haushalt“.

**2. Für wen wird produziert?**

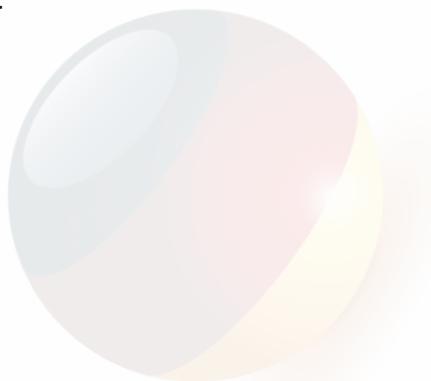
Wenn für den Eigenbedarf produziert wird, dann werden nach Horch et al. neben dem privaten Haushalt zwei Betriebstypen unterschieden: Gemeinwirtschaft und Gruppenbedarfswirtschaft. Mit gemeinwirtschaftlichen Betrieben sind staatliche Organisationen gemeint, die sich wiederum in öffentliche Haushalte und staatliche Betriebe weiter untergliedern lassen. Unter die gruppenbedarfswirtschaftlichen Betriebe fallen z.B. Sportvereine und Sportverbände, die idealtypisch nur für ihre Mitglieder produzieren.

**3. Wird das Produkt verkauft (Tausch) oder verschenkt (Transfer)?**

Sogenannte Transferbetriebe bezeichnet Schwarz (1979, 1984) als Karitativwirtschaft. Ein Beispiel sind Wohlfahrtsorganisationen wie z.B. die Caritas oder das Deutsche Rote Kreuz, die idealtypisch Leistungen kostenlos für Dritte anbieten. Auch im Sport können solche karitativwirtschaftlichen Betriebe vorkommen, wenn z.B. ein Sportverein Mitternachtsbasketball oder Streetsoccer Turniere für jugendliche Nichtmitglieder kostenlos anbietet. Betriebe, die hingegen für fremden Bedarf produzieren und ihre Produkte verkaufen, um Gewinn zu erwirtschaften, werden Unternehmen genannt (Horch et al., 2014, S. 17–18).

Diese Unterscheidung ist für das Sportmanagement grundsätzlich als sinnvoll anzusehen, weil in unserer Gesellschaft Sportgüter nicht nur von Unternehmen, sondern von allen Typen von Betrieben produziert werden. Aus diesem Grund muss das Sportmanagement, als spezielle Betriebswirtschaftslehre des Sports, auch all diese grundsätzlichen Betriebstypen berücksichtigen.

Die folgende Abbildung stellt das eben Beschriebene noch einmal in grafischer Form dar.



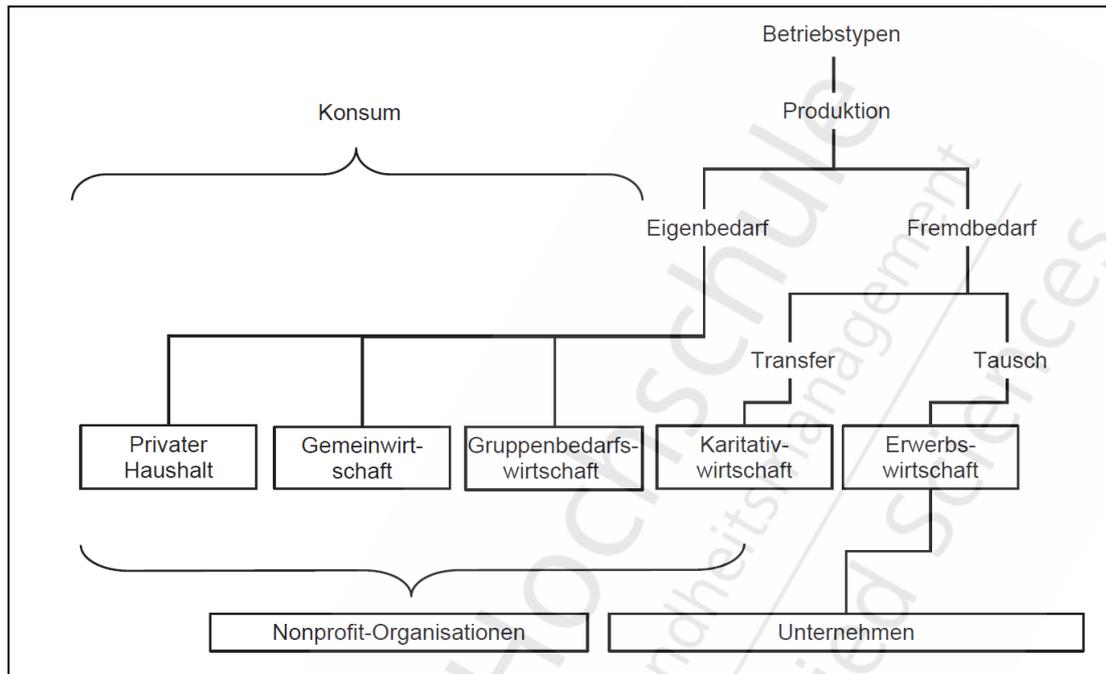


Abb. 46: Betriebstypen (modifiziert nach Horch et al., 2014, S. 19)

Das im weiteren Verlauf des Studienbriefes des Öfteren der Begriff „Unternehmen“ verwendet werden wird hängt damit zusammen, dass der überwiegende Teil der Erkenntnisse aus der Managementlehre aus der Erwerbswirtschaft kommt, aber trotzdem Relevanz für Nonprofit-Organisationen hat.

### 3.1.2 Institutionelle und funktionale Unterscheidung im Sportmanagement

Spezielle Betriebswirtschaftslehren wie das Sportmanagement lassen sich in institutionelle (nach Wirtschaftszweigen) und funktionale Betriebswirtschaften (nach betrieblichen Aufgaben) unterscheiden. Eine Gruppe der institutionellen Ansätze beschäftigt sich „(...) mit den betriebswirtschaftlichen Problemen, die durch die Besonderheiten der einzelnen Wirtschaftszweige bedingt sind“ (Wöhe, 1981, S. 19), also beispielsweise Banken, Versicherungen, Industrie, Immobilien- oder Medienwirtschaft (Albach, 2001, S. 1; Wöhe & Döring, 2010, 42 ff.).

Eine andere Form der institutionellen Gliederung ist die Gliederung hinsichtlich des Strukturtyps der Organisation. Hier lässt sich nach Schwarz (1979, 1984) weitem Betriebsbegriff z.B. zwischen der Gemein-, Gruppenbedarfs-, Karitativ- und Erwerbswirtschaft unterscheiden.

Tab. 20: Institutionelle spezielle BWL nach (Schwarz, 1984, S. 103)

| Betriebstypen nach Leistung | Betriebstypen nach Struktur |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Industrie                   | <b>Erwerbswirtschaft</b>    |
| Handel                      | Unternehmen                 |
| Banken                      | <b>Gemeinwirtschaft</b>     |
| Versicherungen              | Staatliche Organe           |
| Landwirtschaft              | Öffentliche Verwaltung      |
| Transport/Verkehr           | Übrige Kooperationen        |
|                             | <b>Bedarfswirtschaft</b>    |
|                             | Verbände                    |
|                             | Genossenschaften            |
|                             | Übrige Kooperationen        |
|                             | <b>Karitativwirtschaft</b>  |

Eine klare Zuordnung der BWL des Sports zu einer dieser beiden Formen der institutionellen Gliederung gestaltet sich als schwierig. Das ist darin begründet, dass Sport weder eine in sich homogene Wirtschaftsbranche repräsentiert, noch ein sich vorherrschendes Strukturprinzip der betrieblichen Form seines Angebots benennen lässt.

Ein großer Teil der äußerst heterogenen und vielfältigen, sportbezogenen Sachgüter und Dienstleistungen wird in völlig unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen, wie z.B. Sportartikelindustrie, Sportfachhandel, Sportversicherung oder Sporttourismus hergestellt und vertrieben. Ebenso existiert kein einheitlicher bzw. dominanter Strukturtyp des Sportangebots. Sowohl in Erwerbs-, Gemeinschafts-, Bedarfs- und Karitativwirtschaften finden sich Anbieter von Sportprodukten bzw. -dienstleistungen (Horch et al., 2014, S. 23).

Eine andere Form der Unterscheidung bei speziellen Betriebswirtschaften ist die funktionale Unterscheidung. Funktionale Betriebswirtschaften lassen sich nach Haupt- und Querschnittsfunktionen unterteilen. Die zentralen Hauptfunktionen sind hierbei die Beschaffung, die Produktion und der Absatz. Diese folgen dem Stufenmodell der Wertschöpfungskette, das im folgenden Verlauf noch dargestellt werden wird. Die notwendigen Ressourcen müssen als Inputfaktoren beschafft, in einem betrieblichen Produktionsprozess (neu) kombiniert oder verändert und schließlich als neu geschaffenes Produkt am Ende verkauft werden.

Die Querfunktionen sind „Finanzierung“, „Personal“ und „Betriebsführung“ (Management). Diese fallen übergreifend an, das heißt, dass sie über alle Stufen der Wertschöpfungskette hinweg Beachtung finden. So findet z.B. die Finanzierung nicht nur im Rahmen der Gelbeschaffung statt, sondern muss im Rahmen des Controllings über alle Stufen der Wertschöpfungskette hinweg die Kosten und Erträge im Auge behalten. Gleiches gilt für das eingesetzte Personal, als auch für das Management

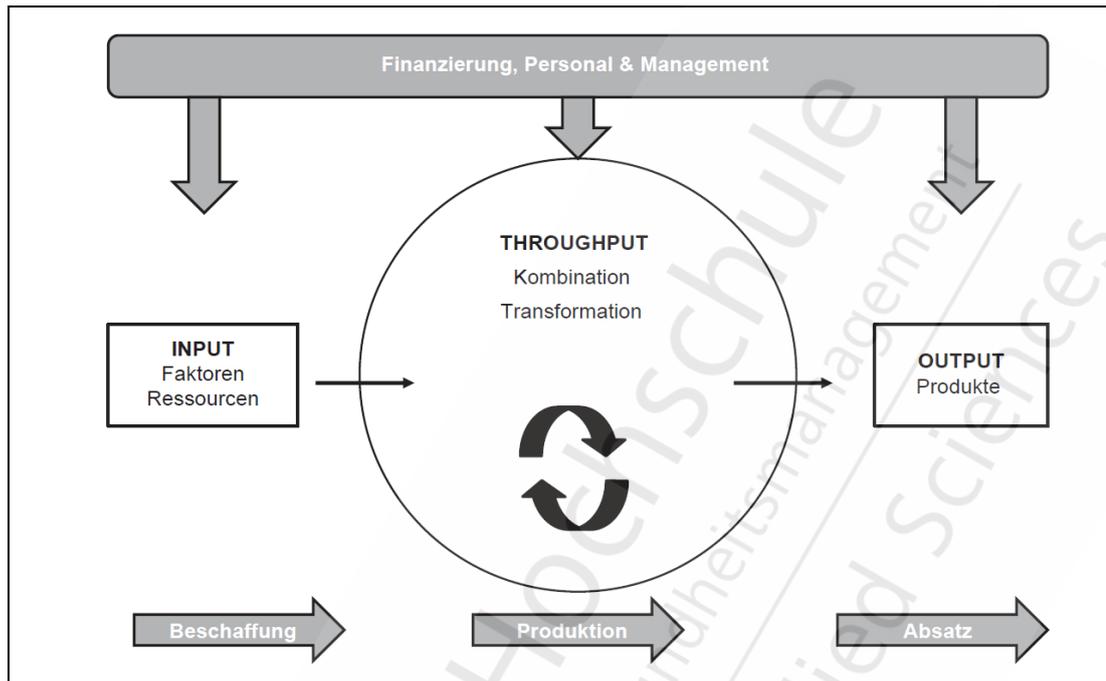


Abb. 47: Wertschöpfungskette von funktional speziellen Betriebswirtschaftslehren (Horch et al., 2014, S. 24)

### 3.1.3 Wertschöpfungskette eines Fußballbetriebs

Eine solche Wertschöpfungskette lässt sich auch für Sportvereine kreieren. Hierbei gibt es unterschiedliche Ansätze, wie z.B. die Wertschöpfungskette nach Porter, die im weiteren Verlauf des Studienbriefs noch thematisiert werden wird. Im Folgenden soll das grundsätzliche Modell der Wertschöpfungskette eines Fußballvereins nach Benner (1992) vorgestellt werden.

Grundsätzlich zeigt dieses Wertschöpfungsmodell, das Sportbetriebe ähnlich wie alle Betriebe analysiert werden können. Allerdings werden auch einige Besonderheiten erkennbar. Betrachten wir das Kernprodukt Fußball des Vereins, dann stellen wir fest, dass es sich um eine Dienstleistung und nicht um ein Sachgut handelt. Zusätzlich ist diese Dienstleistung mit den Besonderheiten des Sports ausgestattet, die Sie bereits im ersten Kapitel umfassend kennengelernt haben.

Bezogen auf die gerade kennengelernten Hauptfunktionen (Beschaffung, Produktion, Absatz) gibt es auch im Falle des Fußballvereins Produktionsfaktoren, die es zu kombinieren und ein Produkt, das es zu vermarkten gilt. Da es sich beim Kernprodukt Fußball um eine Dienstleistung handelt, werden für die Produktion sowohl interne, als auch externe Produktionsfaktoren benötigt. Zu den internen Produktionsfaktoren gehören z. B.

- das Personal (Sportler, Trainer, Betreuer etc.),
- die Infrastruktur (z. B. Stadion, Trainingsplätze)
- die Betriebsmittel (Sport- und Trainingsgeräte, allgemeine Ausstattung und Ausrüstung),

- Dienstleistungen (z. B. Kartenvorverkauf, Informationen, Spieltagsorganisation)
- Veranstaltungsrechte (z. B. Sponsoringrechte).

Aus der Kombination der Produktionsfaktoren geht als Produkt das Fußballspiel hervor, das im Anschluss an die Zuschauer, Medien und Sponsoren verkauft werden kann. Eine erste Besonderheit von Dienstleistungen ist, dass für den Prozess der Leistungserstellung auch externe Produktionsfaktoren benötigt werden. Diese heißen „extern“, weil der Unternehmer über sie nicht in demselben Maße verfügen kann, wie z. B. über seine eigenen Mitarbeiter. Bei personenbezogenen Dienstleistungen sind die externen Produktionsfaktoren vor allem die Kunden. Sie stellen nicht nur die Konsumenten des Produkts dar, sondern müssen mitproduzieren, wenn die Leistung gelingen soll. Was wäre ein Fußballspiel ohne Zuschauer und die von ihnen erzeugte Stimmung? Denken Sie hierbei an dem Begriff des Prosumers, der bereits im ersten Kapitel erläutert wurde. Das bedeutet, dass für einen nicht unerheblichen Teil des Unterhaltungsnutzens eines Spieltagsbesuchs nicht die Leistungsanbieter (sprich der gastgebende Verein und die beiden Mannschaften), sondern die Zuschauer verantwortlich sind.

Eine zweite Besonderheit von Dienstleistungen, auf die Benners Wertschöpfungskette hinweist, ist die Unterscheidung in Vorkombination und Endkombination. Die Vorkombination bezieht sich auf alle anbieterseitig zu erbringenden (Vor-)Leistungen, mit denen zunächst ein Leistungspotential aufgebaut wird, um überhaupt eine entsprechende Dienstleistung bereitstellen zu können. Im Falle unseres Fußballclubs zählt hierzu der Aufbau eines wettbewerbsfähigen Spielerteams durch regelmäßiges Training, mit dem Ziel der individuellen und kollektiven Leistungsverbesserung. Zudem zählt die Bereitstellung einer den aktuellen Standards entsprechenden Wettkampfstätte, Regelungen des sportlichen Wettbewerbs im Rahmen einer Liga oder eines Turniers oder auch ein Kartenvorverkaufssystem zu den notwendigen Vorkombinationen. Die Endkombination erfolgt erst durch das Spiel selbst unter Mitarbeit des externen Faktors, des Zuschauers.

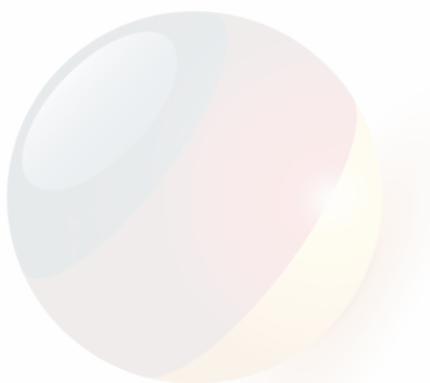
Diese Unterscheidung in Vor- und Endkombination gibt es bei Sachgütern, wie z.B. Sportschuhen oder Sporttrikots nicht. Diese können ohne Anwesenheit und Zutun des Konsumenten auf Lager produziert bzw. dahin transportiert werden, wo eine entsprechende Nachfrage existiert. Im Gegensatz dazu wäre der Aufwand für die Vorproduktion eines Fußballspiels verloren, wenn zu der bestimmten Zeit und an dem bestimmten Ort keine Zuschauer kämen.

Unter dem Punkt „Produktionsfaktorkombinationsprozess“ des Modells stößt man schließlich auf die zentrale Besonderheit des Wettkampfsports, nämlich die Co-Produktion oder, wie wir es im ersten Kapitel bezeichnet haben, die Kooperenz. Ein Wettkampf kann nur stattfinden, wenn es einen Gegner gibt. Um ein Fußballspiel zu organisieren müssen also, anders als bei der Produktion eines Sportschuhs, mindestens zwei Betriebe zusammenarbeiten. Im Falle des als Ligaspielbetrieb organisierten Meisterschaftskampfs sind es in der Fußball-Bundesliga sogar 18 Mannschaften, die mitei-

einander kooperieren müssen. Die Clubs sind zwar formal selbständige und unabhängige Betriebe und in diesem Sinne Konkurrenten, aber dennoch wirtschaftlich aufeinander angewiesen. Das liegt darin begründet, dass die Erstellung eines vermarktbareren Produktes unabdingbar von einer erfolgreichen Kooperation von zwei oder mehr Betrieben abhängt. Diese müssen sich z. B. über die Regeln des Wettkampfes und die Verteilung der Erlöse einigen. Zudem ist der Wettkampf vermutlich umso interessanter, je gleichwertiger die Gegner sind. Dies besagt, die für die Sportökonomik zentrale „Unsicherheitshypothese“ (Uncertainty Of Outcome Hypothesis). Mit ihrer Hilfe wird vermutet, dass der besondere Reiz, und damit Nutzen des Wettkampfsports in der Ungewissheit über dessen Verlauf und Ausgang liegt. Der Nutzen wäre demnach umso größer, je höher der Spannungsgrad einer Spielpaarung ist. Denken Sie diesbezüglich an die Gefahr der Dominanz des FC Bayern München in der Fußball-Bundesliga, die bereits schon des Öfteren von Experten thematisiert und kritisiert wurde.

Gegenstand der Kooperation zwischen den teilnehmenden Teams eines Wettbewerbs, aber auch Gegenstand kontroverser Diskussionen in der Praxis des Ligamanagements und der sportökonomischen Forschung, sind Regelungen und Ausgleichsmechanismen. Mit ihrer Hilfe versuchen teilnehmende Clubs bzw. die Liga, den Spannungsgrad eines sportlichen Wettbewerbs zu erhalten oder zu steigern und zu verhindern, dass z. B. bestimmte Teams jedes Jahr die Meisterschaft gewinnen.

Dieses beschriebene Modell der Wertschöpfungskette nach Benner (1992) lässt sich grafisch wie folgt darstellen:



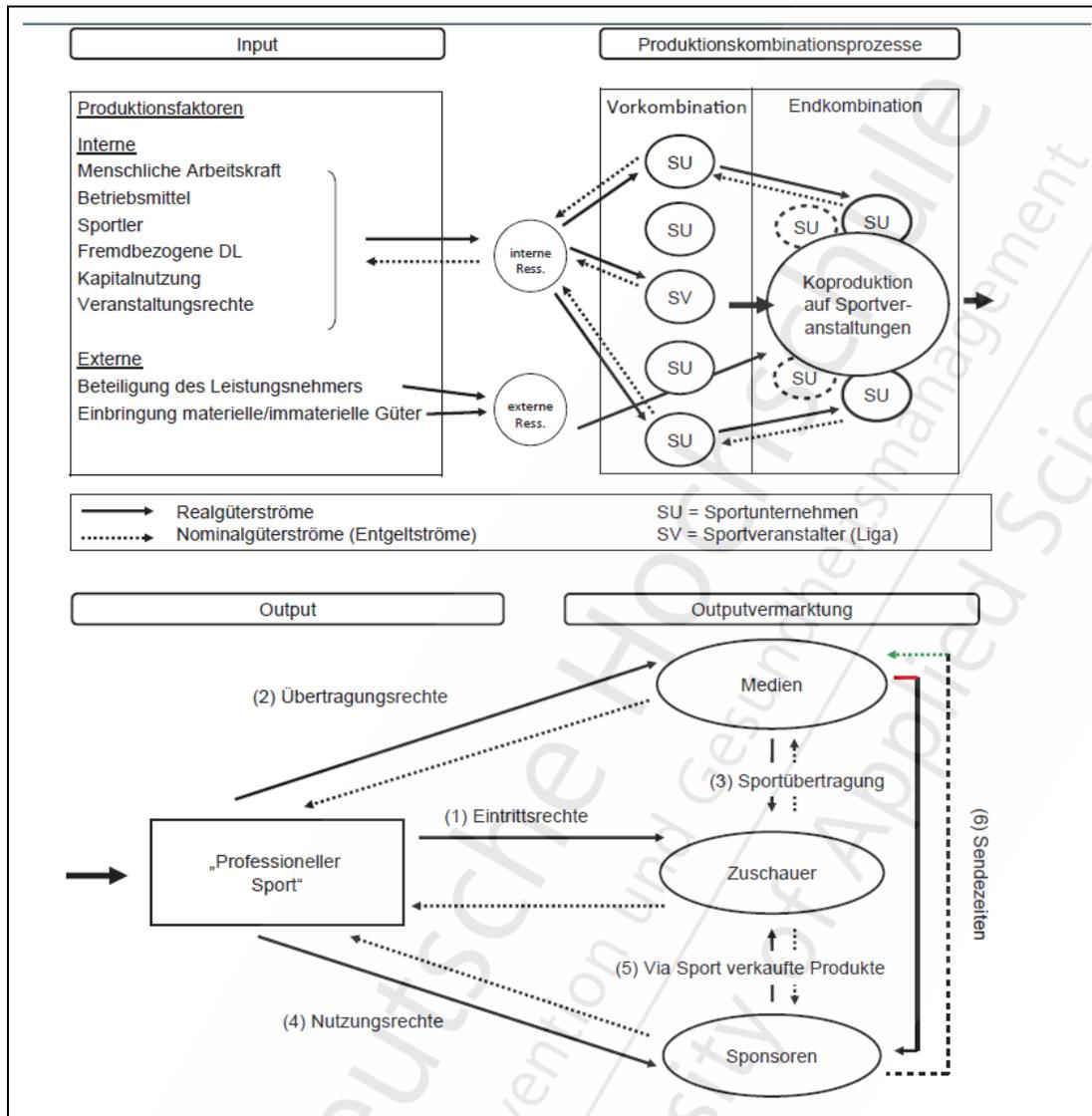


Abb. 48: Wertschöpfungskette eines Fußballbetriebs (Benner, 1992, S. 30)

### 3.2 Prozessphasen der Unternehmensführung

Eine wesentliche Rolle im Sportmanagement kommt der Querschnittsfunktion „Management“ zu.

Die Führung von Unternehmen ist der „Inbegriff aller Handlungen der Gestaltung und Lenkung produktiver sozialer Systeme“ (Ulrich, 1990, S. 13, zitiert nach Göke & Wirkes, 2010, S. 29). Unternehmensführung und Management können synonym verwendet werden (Göke & Wirkes, 2010, S. 35) und werden entweder institutionell oder funktional begriffen (Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 6):

- „Mit Management als „Institution“ meint man die Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist“.
- „Die funktionale Perspektive knüpft (...) unmittelbar an den Aufgaben an, die zur Steuerung des Leistungsprozesses erfüllt werden müssen“.