

Marcus Bölz



Sport- und Vereinsmanagement

Sport organisieren und vermarkten

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Marcus Bölz

Sport- und Vereins- management

Sport organisieren und vermarkten

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3336-5 Bestell-Nr. 20043-0001

EPDF ISBN 978-3-7992-6772-4 Bestell-Nr. 20043-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt / Bildquelle: Shutterstock

Satz: Johanna Boy, Brennborg

März 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Die Prozesse im Breiten- und Spitzensport weisen teilweise Parallelen auf – und doch wieder auch nicht. Für junge Menschen, die den Beruf des Sport- oder Vereinsmanagers erlernen möchten, ist es sehr nützlich, beide Welten zu kennen. Das Buch ist für Studierende konzipiert. Im Gegensatz zu den meisten anderen Sportmanagement-Lehrbüchern wird hier der bewusste Versuch unternommen, das Wissen aus Spitzen- und Breitensport gemeinsam zu vermitteln. Der Band richtet sich aber auch ganz gezielt an Praktiker im Vereinsmanagement, die auf der Suche nach neuen Anregungen sind oder die ein Nachschlagewerk zum Thema benötigen. Vor allem für diese Zielgruppe wird in den folgenden Kapiteln immer wieder die Frage gestellt, welchen Nutzwert der eine oder andere Aspekt aus dem Spitzensportmanagement für die Organisation von Breiten- und Freizeitsport aufweist. Im Spitzensport sind die Aufgabenfelder häufig sehr differenziert, als Manager eines Freizeit- oder Breitensportvereins muss man dagegen in der Regel sehr viele Aufgaben umsetzen, ohne größere Mitarbeiterstäbe zu speziellen Fragestellungen rekrutieren zu können. Deshalb liegt der inhaltliche Schwerpunkt dieses Buches darauf, die Breite der Aufgaben zu beschreiben und Wege aufzuzeigen, wie klassische Fragestellungen aus der Berufspraxis geschickt gelöst werden können.

Zudem soll das Buch eine sinnvolle Hilfe für die Klausurvorbereitung für Studierende sein. Deshalb werden an zahlreichen Stellen des Buches Leitfragen im Stile von Klausurfragen gestellt. Diese Fragen werden am Ende jedes Kapitels als Kontrollfragen wieder aufgegriffen und sollten nach der Lektüre des jeweiligen Kapitels beantwortet werden können. Die Inhalte werden an vielen Stellen von Experteninterviews flankiert. Dies soll Ihnen als Leser helfen, die Wechselwirkung von Theorie und Praxis im Sportmanagement zu erkennen.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Berlin, im Januar 2015

Marcus Bölz

Der Autor

Prof. Dr. Marcus Bölz begann seine wissenschaftliche Laufbahn an der Universität Dortmund und schloss 2005 sein Journalistik-Studium mit einem Diplom ab. Bereits während seines Studiums verfasste er für zahlreiche Tageszeitungen Artikel, volontierte bei der »Schwäbischen Zeitung« und berichtete nach seiner Ausbildung zum Redakteur für das Blatt als freier Mitarbeiter über das Geschehen in der Fußball-Bundesliga. In Kooperation mit der Deutschen Fußball-Liga untersuchte Bölz in seiner Abschlussarbeit die Frage, was für Einschätzungen und Vorstellungen Fußballprofis der beiden Bundesligen von der Arbeit und der Kompetenz der über sie berichtenden Sportjournalisten haben. Zudem schloss Bölz 2005 auch ein Studium der Psychologie ab.

Mit Beendigung des Studiums startete er als Lokalredakteur für die »Rhein-Zeitung« und wechselte anschließend als Sportredakteur zur »Schwäbischen Zeitung«. Danach machte er sich als Journalist selbständig und arbeitete in der Nachrichtenredaktion Hörfunk/Online der »Deutschen Welle«, verfasste als Autor aber auch für weitere Medien Beiträge wie unter anderem für die »Deutsche Presse Agentur«, die »Frankfurter Rundschau« oder »zeit.de«. Zudem betätigte er sich als Referent in der journalistischen Aus- und Weiterbildung und lehrte an zahlreichen deutschen Hochschulen, unter anderem auch im Studiengang Sportpublizistik an der Universität Tübingen sowie an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), an der er seit 2009 lehrt. Bölz promovierte 2011 an der Universität Koblenz-Landau. In seiner Dissertation befasst er sich mit der Frage, wie sich die Arbeit von Sportjournalisten sowie die redaktionellen Arbeitsprozesse unter dem Vorzeichen des digitalen Medienwandels und der zunehmenden Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sports in Deutschland entwickeln. Marcus Bölz initiierte zusammen mit Prof. Wolfgang Krüger an der Fachhochschule des Mittelstands in Hannover den Studiengang Sportjournalismus/Sportmarketing. Im Januar 2014 wurde Bölz für diesen Fachbereich zum Professor berufen. Seit Sommer 2014 ist Marcus Bölz Leiter des Instituts für Sportkommunikation der FHM.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Der Autor	VII
1 Sport organisieren und managen	1
2 Die Kultur und die Ökonomie des Sports verstehen	3
2.1 Sport als alltagskultureller Begleiter.	3
2.2 Sportmanagement zwischen Kommerz und Non-Profit-Management.	6
2.3 Ökonomische Kennzahlen zum Stellenwert des Sports	12
3 Im Sport eine Marke schaffen	15
3.1 Warum ein Sportverein eine Marke sein sollte	15
3.2 Grundlagen des Sportmarketing	20
3.3 Wie man im Sport sein Markenpotenzial entdeckt, eine Marke aufbaut – oder renoviert	23
3.4 Was man tun muss, um seine Sportmarke zu pflegen.	34
4 Sport öffentlich kommunizieren	43
4.1 Kommunikationspolitik im Sport.	43
4.2 PR als zentrales Instrument des Kommunikationsmix im Sport	52
4.3 Die konkrete Umsetzung von PR im Sport	59
5 Mit Sport Menschen binden	67
5.1 Customer Relationship Management im Sport	67
5.2 Strategien der Motivation von Mitgliedern und Angestellten im Sport	82
5.3 Mit digitalen Angeboten Kunden binden	88
6 Sport mithilfe von Sponsoren realisieren	101
6.1 Definition und Historie des Sportsponsorings.	101
6.2 Planung und Ziele von Sportsponsoringmaßnahmen	105
6.3 Gesellschaftliche Akzeptanz von Sportsponsoring	107
6.4 Akteure im Sportsponsoring	109
6.5 Die Akquise von Sponsoren	113
6.6 Trikotsponsoring	116
6.7 Bandenwerbung.	117
6.8 Sportler als Testimonials.	120
6.9 Der Verkauf von Namensrechten und Ligasponsoring.	123
6.10 Das Ausrüstersponsoring	124

7	Sportstätten organisieren und Sport als Ereignis inszenieren	127
7.1	Definition Sportstättenmanagement.	127
7.2	Ziele des Sportstättenmanagements.	129
7.3	Der Sportverein, die Sportstätte und die lokale Politik	131
7.4	Moderne Sportarenen und ihre Relevanz für die Vereinsentwicklung. . .	132
7.5	Erlebnisraum Sportstätte.	133
7.6	Sport-Event-Sponsoring als zusätzliche Einnahmequelle für Sportorganisationen	135
7.7	Sport-Hospitality als zusätzliche Einnahmequelle für Sportvereine . . .	136
8	Sport budgetieren und finanzieren	139
8.1	Budgetierung und Kostenmanagement im Sport	139
8.2	Bewertung von Transfer- oder Spielerwerten im Kostenmanagement eines Sportvereins	143
8.3	Juristische Aspekte bei der Finanzierung von Sportvereinen	144
8.4	Haushaltsführung im Sportverein	146
8.5	Ticketing als zentrale Säule der Finanzierung von Sportvereinen	147
8.6	Merchandising als zentrale Säule der Finanzierung von Sportvereinen	149
8.7	Zielgruppen des Sportmerchandising.	151
8.8	Planungsschritte im Sportmerchandising	154
9	Sport in der Zukunft managen	159
	Literaturverzeichnis	165
	Stichwortverzeichnis.	173

1 Sport organisieren und managen

Sport erfüllt in unserer Gesellschaft zahlreiche Funktionen: Als Ausgleichs- und Freizeitbeschäftigung ist er wichtiger Gegenpol zur Arbeitswelt und als Zuschauersport begeistert er täglich die Massen. Sport hat sich zu einem bedeutenden Bestandteil unserer Alltagskultur entwickelt – und seine unterschiedlichen Facetten und Bereiche wollen organisiert und verwaltet werden. Sicherlich: Geld schießt keine Tore und kann auch nicht schmettern oder kralen. Aber sehr häufig sind die finanziellen Mittel ein entscheidendes Kriterium bei der Organisation von Sport. Im Breiten- oder Freizeitsport müssen Vereinsmanager Angebote kreieren, um Bedürfnisse wie Gesundheitserhalt, Spaß und Geselligkeit befriedigen zu können. Auch das Motiv der sozialen Anerkennung spielt eine wichtige Rolle. Die Herausforderung besteht für Vereinsmanager darin, Sportvereine gleichzeitig als Solidargemeinschaften anzusehen und dennoch individualisierte Bewegungswünsche aufzunehmen und eine moderne Dienstleistungs- und Kundenorientierung als Leitplanken der Vereinsführung einzurichten. Wenn Freizeitsportvereine eine Zukunft haben wollen, so muss dieser Spagat professionell organisiert werden, denn die Konkurrenz von kommerziellen Sportangeboten wie modernen Fitnesscentern bedroht die Vereinskultur des Sports in Deutschland zunehmend. Finanziell gesunde Sportvereine können autonom agieren, beispielsweise weil ihr Liquiditätsbedarf bereits durch die Mitgliedsbeiträge gedeckt ist. Doch in vielen Fällen konstatieren Vereine einen gestiegenen Finanzbedarf. Externe Geldquellen aus dem Sponsoring, ein optimiertes Sportstättenmanagement und die Gewinnung neuer Kunden können dann Auswege aus der Finanzklemme sein. Doch solche Prozesse sind nicht einfach zu implementieren und erfordern professionelles Agieren.

Zum Sport- und Vereinsmanagement gehört aber nicht nur das professionelle Organisieren von Freizeit- und Breitensportvereinen. In einem hohen Maße assoziieren die Menschen mit dem Begriff Sport nicht den lokal betriebenen Breitensport, sondern die internationalen Sportgrößen, die sie täglich als Stars inszeniert im Fernsehen sehen. Sportler sind immer öfter nicht mehr nur sportliche Handlungsträger, sondern Personen des öffentlichen Lebens, die in den Medien eine höhere Resonanz erzielen als politische oder wirtschaftliche Entscheidungsträger. Sport- und Vereinsmanager haben vielfältige Aufgaben im Spitzensport. Dieser nimmt im Bereich des Sports generell eine Vorreiterrolle ein. Er setzt die Trends der Modernisierung, zeigt aber auch Probleme auf wie beispielsweise das Thema der Manipulation durch Doping im Hochleistungsbereich. Sportvereine im Spitzensport sind ihrer Größe nach häufig mittelständische Unternehmen im Unterhaltungs- und Dienstleistungssektor. Um diese Unternehmen solide und nachhaltig zu entwickeln, braucht es Vereinsmanager, die systematisch und zielgerichtet agieren, die führen können und wollen. Ein Manager fokussiert die Bildung von Zielen, die Ausgestaltung von Systemen, die Steuerung und Kontrolle der Prozesse, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Deshalb ist es für einen Sportmanager notwendig, Führungstechniken und Führungsinstrumente so klug einzusetzen, dass die mannigfaltigen Aufgaben auch tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden können. Dabei ist von einem ganzen Bündel an Fähigkeiten auszugehen, die ein erfolgreicher Sportmanager – insbesondere als Inhaber

einer Leitungsfunktion in einem Sportverein – benötigt: Er muss ein fähiger Ökonom sein, um die Finanzen des Vereins solide zu verwalten. Er sollte ein erfahrener Psychologe sein, um seine Mitarbeiter effizient zu führen oder die Bedürfnisse neuer Kunden zu erkennen. Er sollte ein respektabler Diplomat oder Politiker sein, um im Umgang mit der lokalen Politik seinen Verein und den gesellschaftlichen Stellenwert des Sports angemessen vertreten zu können. Er muss im Umgang mit den Medien versiert und in Kenntnis der redaktionellen Belange Kommunikationsdienstleister des Vereins sein. Außerdem sollte er bautechnische und ingenieurwissenschaftliche Grundkenntnisse besitzen, um die Sportstätten des Vereins nachhaltig betreiben und die teilweise sehr komplexen technischen Abläufe kontrollieren zu können. Zudem muss er die Fähigkeit besitzen, Sport als Live-Erlebnis ähnlich wie ein Theaterregisseur zu inszenieren. Er darf dabei aber die kulturell fixierten Grenzen des Sports nicht durchbrechen, sonst wird er auf öffentlichen Widerstand stoßen. Und zu guter Letzt sollte er – ähnlich wie ein Gastronom – ein guter Gastgeber sein, der eine angenehme Dienstleistung bietet und immer ein offenes Ohr für konstruktive und berechtigte Kritik hat.

Sie merken: Einem zukünftigen Sport- oder Vereinsmanager werden viele Fähigkeiten abverlangt. Es ist diese generalistische Herausforderung, die den Beruf des Sport- oder Vereinsmanagers so interessant und herausfordernd macht. Es ist die Kombination des Homo Ludens, des Spielers in uns, mit dem Homo Oeconomicus, dem rationalen Agenten und Nutzenmaximierer, der die notwendige Vernunftebene repräsentiert: Kann sich der Verein doch noch den Transfer des Torjägers leisten? Können wir das Schwimmbad trotz sinkender Mitgliederzahlen sanieren? Gelingt es uns, den größten Arbeitgeber der Kommune als Sponsor zu gewinnen, um so eine völlig neue finanzielle Basis zu schaffen? Im Sport- und Vereinsmanagement liegen Chancen und Risiken eng beieinander. Wie diese auszuloten sind, erfahren Sie in diesem Buch.

2 Die Kultur und die Ökonomie des Sports verstehen

2.1 Sport als alltagskultureller Begleiter

Warum ist Sport in unserer Gesellschaft ein alltagskultureller Begleiter?

Sport erfreut sich innerhalb der Bevölkerung einer weltweiten Minimalkompetenz. Fast jeder Mensch hat in seinem Leben persönlich Erfahrungen mit Sport gemacht. Weltverbände und deren Regelwerke haben dafür gesorgt, dass Spiele und Wettkämpfe unter vereinheitlichten Bedingungen ablaufen. Auch die Ermittlung von Siegern und Verlierern und deren Einteilung in Tabellen und Ranglisten wird nach standardisierten Kriterien (Zeiten, Weiten, Punkte, Tore) beurteilt. Der Zugang zum Sport ist relativ einfach. Bis in die zweite Hälfte des vergangenen Jahrhunderts hinein herrschte weitgehend Einigkeit darüber, dass Sport in erster Linie ein Wettkampf mit festgelegten Regeln bei steter Chancengleichheit bedeutet. Heute erfährt der Sport mannigfaltige Bedeutungszuweisungen, so dass es keine allgemeingültige Definition geben kann. Aus der überschaubaren Sportlandschaft ist ein facettenreiches und bedeutendes gesellschaftliches Teilsystem entstanden, das so komplex geworden ist, dass es sich nur noch mühevoll überblicken lässt. Diesen – in den vergangenen 50 Jahren fortgeschrittenen – Prozess beschreiben die Sportwissenschaftler Helmut Digel und Verena Burk als »Versportlichung« der Gesellschaft (Digel/Burk 2001, S. 16 f.). Dazu gehört Yoga genauso wie Joggen oder Wandern – vor allem aber der Kern in Form traditioneller Sportarten wie Fußball, Leichtathletik, Turnen oder Basketball. Spricht man über Sport in unserem Kulturkreis, so spricht man über eine Angelegenheit, die die Menschen ein Leben lang begleitet.

Dieser Prozess der Ausdifferenzierung oder Segmentierung hat dazu geführt, dass der Sport zu einer Art Wahlmenü für die Menschen geworden ist. Neben Vereinen und Verbänden gibt es mittlerweile eine Reihe privater und kommerzieller Anbieter. Hinzu kommt, dass auch das Angebot selbst heutzutage wesentlich breiter gefächert ist. So hat sich die Anzahl der Sportarten deutlich erhöht: von rund 30 in den 1960er Jahren auf mehr als 240 heute. Auch die Zeit, in der Sport getrieben wird, hat sich verändert. Waren es früher vornehmlich die Abendstunden und das Wochenende, so gibt es heute rund um die Uhr Sportangebote. Dementsprechend stellt Freizeitforscher Horst W. Opaschowski fest, dass sich die Einstellung der Bevölkerung zum Sport verändert hat: Sport dient seiner Meinung nach als Ausdruck einer neuen Bewegungskultur mit dem Trend zur Individualisierung (Opaschowski 2001, S. 91). Das aber führt zu Konsequenzen für die traditionellen Sportvereine. Sie verlieren Mitglieder und bekommen Nachwuchsprobleme aufgrund der gewachsenen Konkurrenz durch Trendsportarten und Fitness-Center sowie durch Angebote aus den Bereichen Kultur, Medien, Unterhaltung, Tourismus oder Erlebniskonsum, aber auch als Folge der demografischen Entwicklung. Die Zukunft gehört aus seiner Sicht Vereinen, die den Charakter von Fun- und Freizeit-Clubs haben – mit mehr Offenheit, zeitlich begrenzten Mitgliedschaften, mehr Ambiente, Atmosphäre und Animation.

Auch Natursportarten wie Segeln, Golf, Reiten und Radfahren sind in den letzten Jahren immer attraktiver geworden. Sporttreiben ist ein sozial erwünschtes Verhalten. Die Differenzierung der Aktivitäten innerhalb des Systems Sport ist gesamtgesellschaftlich gesehen ein Gewinn. Je stärker das Image des Sports innerhalb der Gesellschaft gewachsen ist, desto mehr hat auch der Einfluss anderer Systeme auf den Sport zugenommen. Hier sind zunächst die Interessen der Wirtschaft, die den Sport teilweise schon überlagern, zu nennen. Ebenso verändern neue Technologien und Erkenntnisse der Sportwissenschaft den Sport. Nicht zuletzt nehmen die Massenmedien heutzutage großen Einfluss auf das System. Sport ist also ein Massenphänomen, aber auch ein schwer zu überblickendes Gebilde. Sein Begriffsverständnis verändert sich durch soziale, gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche oder wissenschaftliche Einflüsse, durch erzieherische oder mediale Gestaltung. Es ist historisch wandelbar und nicht für alle Zeiten festgelegt. Sehr präzise fasst die Sportkommunikationswissenschaftlerin Sybille Frütel ihr Begriffsverständnis vom Sport wie folgt zusammen: »Heutzutage umfasst der Sport einen breit gefächerten Kanon von physischen (und weniger physischen) Aktivitäten. Er lässt sich in sehr einfachen Formen oder in Spielen ausüben; mit hochspezialisierten Spielregeln und Techniken; er kann organisierte athletische und physische Aktivitäten für den einzelnen oder die Mannschaft abgeben; er kann von Jungen und Mädchen, von Männern und Frauen, gleich welchen Alters ausgeübt werden; er kann physische, mentale sowie soziale Bedürfnisse der Ausübenden befriedigen; er kann Attribute wie Spannung, Erlebnis, Abenteuer und Grenzerfahrung implizieren; er kann auf unterschiedlichem Niveau betrieben werden: zur Entspannung und Erholung, präventiv wie rehabilitativ, folglich als Prophylaxe und Therapie, auf Amateurebene, als Freude am Wettbewerb oder als Beruf. Er kann, aber er muss nicht.« (Frütel 2005, S. 94 f.)

Veränderungen im Sport lassen sich nach Meinung einiger Experten auf andere Systeme innerhalb der Gesellschaft zurückführen. So bezeichnete der Sportwissenschaftler Helmuth Plessner in den 1960er-Jahren Sport als ein Abbild der industriellen Welt (Plessner 1967, S. 26). Für den zeitgenössischen Philosophen Gunter Gebauer will sich im Sport die Gesellschaft ihre Realität bestätigen, sich von ihrer konfliktvollen Existenz überzeugen, der Macht der Unterordnung und Überschreitung, dem Bedürfnis von Sicherheit und Risiko (Gebauer 2004, S. 59). Eine weitere wichtige Funktion erfüllt der Sport als Instrument der Erziehung und Wertevermittlung. Begriffe wie Fairplay und Fairness sind fest im Sport verankert und belegen, dass sportliche Betätigung einen Beitrag zum Sozialverhalten der Ausübenden leisten kann. Dieser Fairness-Begriff findet sich allerdings in der Realität sportlicher Ausübung zum Teil nicht wieder – und zwar auch nicht im Breitensport. Gegenbeispiele wie die Steigerung der Leistung durch Doping und das Foulspiel (und dessen Vortäuschung) belegen dies. Attribute wie Leistungswille, Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen und Zielstrebigkeit sind dagegen weitere in der Gesellschaft positiv konnotierte Erscheinungen der sportlichen Betätigung.

Warum gilt Sport in unserer Gesellschaft als etwas Besonderes?

Doch nicht nur das aktive Sporttreiben ist beliebt, sondern (vor allem) der passive Sportkonsum in den Medien übt eine hohe Faszination aus. Hinzu kommt, dass es praktisch in jedem Ort, und sei er auch noch so klein, einen Sportverein gibt. Zur Erklärung der Wirkung des Sports muss man auf das Konstrukt des Dramas zurückgreifen. Sport

bietet alles, was ein gutes Drama im aristotelischen Sinne auszeichnet. Die Einheit von Ort, Zeit und Handlung, Charaktere, die Geschichten erzählen, die über sich hinausweisen sowie Stoffe, die geradezu idealtypisch von menschlichen Erfahrungen wie Grenzen und deren Überwindung, Sieg und Niederlage, Glück und Unglück, Fairness oder Regelüberschreitung, Freundschaft und Feindschaft, gar Gewissheit und Ungewissheit erzählen.

Deshalb begeistert der Sport die Massen. Der weltweite Zuschauerzuspruch, die Tränen von Sportlern und Fans nach schweren Niederlagen und die Jubelstürme bei Siegen genügen um zu belegen, dass der scheinbar im zweckfreien Raum stattfindende Sport über affektive Bedeutungszuweisungen den Status des Besonderen bekommt. Hier beginnt die Ökonomie des Sports, denn diese realen Emotionen sind, wenn man die kulturellen Regeln des Sports akzeptiert, vermarktbar. Das unmittelbar Erlebte in den Stadien und auf den Sportplätzen fordert zu einer sinnvollen Interpretation und der Manifestation der inneren Bilder auf. Damit das Erlebnis im kollektiven Gedächtnis einer Gruppe relevant werden kann, bedarf es einer fortlaufenden Erinnerungsleistung. Denn: Nicht der Sport selbst produziert bereits kulturelle Bedeutung, sondern erst die Geschichten, die rund um das Geschehen erzählt werden. Sport als Wirtschaftsgut kann aus diesem emotionalen Kreislauf einen realen Gewinn ziehen – dies sehen auch Sportfunktionäre wie Fifa-Präsident Josef Blatter so: »Ein Spiel, das so viele inhärente Vorzüge aufweist, muss in wirtschaftlicher Hinsicht ganz einfach ein Erfolg sein. Der Fußball ist nicht nur das, sondern er ist [...] heute ein Wirtschaftszweig und nimmt in der Freizeitgesellschaft eine immer bedeutendere Position ein. Dies erklärt sich dadurch, dass nicht nur eine Großveranstaltung wie die Fußball-Weltmeisterschaft, sondern jedes noch so kleine Fußballspiel eine Vielzahl direkter und indirekter wirtschaftlicher (Aus-) Wirkungen zeigt« (Blatter 2000, S. 108).

Erzählt werden diese Geschichten in Gesprächssituationen mit anderen, die diese Ereignisse miterlebt haben und die eigenen Eindrücke und Bewertungen bestätigen, ergänzen oder korrigieren und infrage stellen, ob in der Familie, in der Arbeitspause oder an der Bar. Wissenschaftler nennen diese Aneignungssituationen eine Erinnerungsgemeinschaft. In seiner Dimension als Kulturobjekt des Alltags ist der Sport folglich als sich täglich aktualisierendes Erinnerungsevent zu erklären.

Dies ist ohne eine breit angelegte mediale Unterstützung nicht denkbar. Und so wird in Anbetracht der gemeinsamen Befruchtung von Sport, Gesellschaft, Wirtschaft, Kommunikation und Medien das Sportspektakel zu einem transgesellschaftlichen Phänomen der Alltagskultur transformiert oder verdichtet. In einem weiteren Schritt wird der Sport in seinen mannigfaltigen Facetten selbst zum Kommunikationsmittel für (anscheinend fast) alle Teile der Bevölkerung. In unserer sich zunehmend ausdifferenzierenden Gesellschaft dient der Sport insofern als eine Art Esperanto, der für alle verständlich, teilhabbar und erlebbar seine Geschichten erzählt – und somit für fast alle Kundengruppen attraktiv ist.

2.2 Sportmanagement zwischen Kommerz und Non-Profit-Management

Wie kann das Spannungsfeld aus Kommerz und Non-Profit-Agieren im Sportmanagement beschrieben werden?

Der Sport ist in Europa und zahlreichen weiteren Regionen auf der Welt ein Wirtschaftsgut. Aber: Sport ist kein klassisches Wirtschaftsgut. Er hat seinen Eigensinn behalten. Selbstverständlich werden im Sport Milliardenumsätze mit Gütern und Dienstleistungen erzielt. Sie werden in den folgenden Kapiteln detailliert lesen können, wie die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden für die verschiedenen Organisationen und Unternehmen des Sports einen notwendigen Schlüssel zur Professionalisierung darstellt. Der Eigensinn besteht unter anderem darin, dass das Sportmanagement zwischen Kommerz und Non-Profit-Management anzusiedeln ist. Der Großteil der Sportanbieter ist gemeinnützig ausgerichtet, dennoch sind Prinzipien eines modernen Managements notwendig, um sich erfolgreich im Sportgeschäft behaupten zu können.

Dazu ein Beispiel: Das Sponsoring ist eine wichtige Größe im Fußball geworden, und ebenso ist der Fußball eine wichtige Säule im Bereich des Sponsorings. Das Budget für Sponsoring macht in Europa insgesamt 6,6 Milliarden Euro aus. Im Fußball allein werden nach Berechnungen des österreichischen Sportökonomen Prazak jährlich zwei Milliarden Euro für Sponsoring ausgegeben (Prazak 2008, S. 12 ff.). Dabei wird ein Tauschhandel eingegangen: Das Unternehmen gibt Geld und erhält im Gegenzug über den Fußball ein Image. Fußball ist für den Sponsoringmarkt so interessant, weil er viele Emotionen aktiviert. Die Clubs sind zu Marken geworden und wer sich mit diesen Marken verbindet, kann sich bei potenziellen Kunden mit einem bestimmten Image ins Gedächtnis rufen und diese zum Kauf eines Produkts des Unternehmens bewegen. Die Vermarktungsagentur Sportfive hat in einer Studie nachgewiesen, dass ungefähr die Hälfte der Fußballinteressierten eine Marke, die beim Fußball wirbt, auch als sympathisch bezeichnen würde.

Die Möglichkeiten des Sponsorings sind dabei sehr vielfältig. Waren es früher nur die Namen der örtlichen Fleischer auf dem Trikot, so gibt es inzwischen schier unerschöpfliche Möglichkeiten, seinen Namen mit dem Fußball in Zusammenhang zu bringen. Vom Trikot über den Stadionnamen, Bandenwerbung, das Stellen von Fahrzeugen und Bussen, Fernsehwerbung während der Halbzeitpause, Nebensponsoren, Cateringservice im Stadion, Ligennamen wie die T-Mobile Liga in Österreich oder auch ein Logo auf dem Ärmel des Schiedsrichters. Doch auch beim Fußballsponsoring sollte man nach Expertenangaben Vorsicht walten lassen: Zu viel bringt nicht viel. Ein sponserndes Unternehmen und ein Verein müssen zusammenpassen, sonst kann ein Sponsoring durchaus auch eine Fehlinvestition werden. So verhöhnten Fans des VfL Bochum vor einigen Jahren ihren Verein öffentlich bei der Präsentation eines neuen Trikots im Bochumer Schauspielhaus. Der neue Trikotpartner, ein Glücksspielsystemunternehmen, hatte darauf gepocht, sein regenbogenfarbenes Logo in die Gesamtgestaltung des Trikots mit einzubinden. Dies war zu viel für die Fans: Sie skandierten bei der Präsentation zu Hunderten ihre Forderung nach blau-weißen Trikots so vehement und lautstark, bis der Verein einlenkte und zu einem den Fans genehmen Design der Leibchen zurückkehrte.

Die Marketinggeschichte der Fußball-Bundesliga kennt zahlreiche solcher Beispiele: Ein Präservativhersteller, dessen Trikotsponsoring des damaligen Bundesligisten FC Homburg mitten in der Saison aus moralischen Gründen verboten wurde oder lautstarke und medial wahrnehmbare Fanproteste des Engagements einer Online-Ticketbörse bei den Vereinen Schalke 04 und VfB Stuttgart. Die kulturellen Eigenheiten des Sports müssen bei einem Sponsoring gut geplant sein, sonst droht der Partnerschaft ein jäher Aufprall auf dem Boden der Realität der deutschen Sportseele.

Ein weiteres Problem des Sportmanagements vor dem Hintergrund der kulturellen Eigenheiten der Branche ist der nicht zu kalkulierende sportliche Erfolg. Denn trotz großer Stars ist nicht garantiert, dass ein Verein im nächsten Jahr Erfolge erzielt und auch tatsächlich international spielt, oder dass sich ein Sportler tatsächlich für die Olympiade qualifiziert. Mit dieser Problemlage sind aber nicht nur Menschen im Management von Leistungssport konfrontiert. Bei der Führung sowie der Markenbildung im Breitensport treten ähnliche Probleme auf. Mehr als 23 Millionen Menschen betreiben in Deutschland organisiert in Vereinen Sport – zumindest sind sie Mitglieder und haben deshalb die Möglichkeit, Sport im Verein zu betreiben. Somit ist mehr als jeder dritte Bürger Kunde einer Sportorganisation, im Regelfall eines Sportvereins. Diese Zahl dokumentiert, welche zentrale Rolle Sportvereine in unserer Gesellschaft spielen. Genauso wie es bei Spitzensportvereinen schwierig ist, sportlichen Erfolg zu kalkulieren, ist es schwierig, bei Breitensportvereinen das Angebot so zu differenzieren, dass in einer alternden und sich zunehmend individualisierenden Gesellschaft die sich im Wandel befindlichen Sportbedürfnisse auch weiterhin in der Breite befriedigt werden können – und dies auch noch kostendeckend finanziert werden kann. Eine Konsequenz aus dieser Entwicklung ist, dass Sportvereine sich verstärkt als Gesundheitsdienstleister verstehen. Dazu ist in der Praxis ein Kulturwandel vonnöten, der ehrenamtliche Strukturen im Breitensport herausfordert. Während früher und auch teilweise noch heute der Sportverein ein Motor des Wettkampfs der Jungen und Agilen in der Kommune darum war, wer der Schnellste, Geschickteste oder Beste ist, so sind vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels bereits heute und noch mehr in Zukunft andere Werte gefragt. Um erfolgreich zu sein, müssen Vereine heute integrativ statt kompetitiv aufgestellt sein. Sie merken: Um Sport zu managen, muss man die unterschiedlichen Formen des Sports auch unterschiedlich ökonomisch fassen. Woratschek unterscheidet Sportbetriebe in einer Systematik, die Sie in Abbildung 2.1 erkennen können.

Dazu gehört, dass die Angebote der Vereine stärker auf die Bedürfnisse älterer Menschen abgestimmt werden. Die Zielgruppe von Frauen, die sich nicht im Wettkampf miteinander messen möchten, sondern mit Freude und Gemeinsinn sinnvoll und gesundheitserhaltend bewegen möchten, sollten Sportvereine ebenfalls im Blick haben. Für alle Generationen gilt: Sportvereine müssen heute und noch mehr in Zukunft Orte sein, an denen sich auch und vor allem die (vermeintlich) Unsportlichen mit Spaß und Freude bewegen können – und keine Orte des Gebrülls, der Ausgrenzung, gar der Stigmatisierung des angeblich Unsportlichen. Aber sehr wohl ein Ort positiver Emotionen.

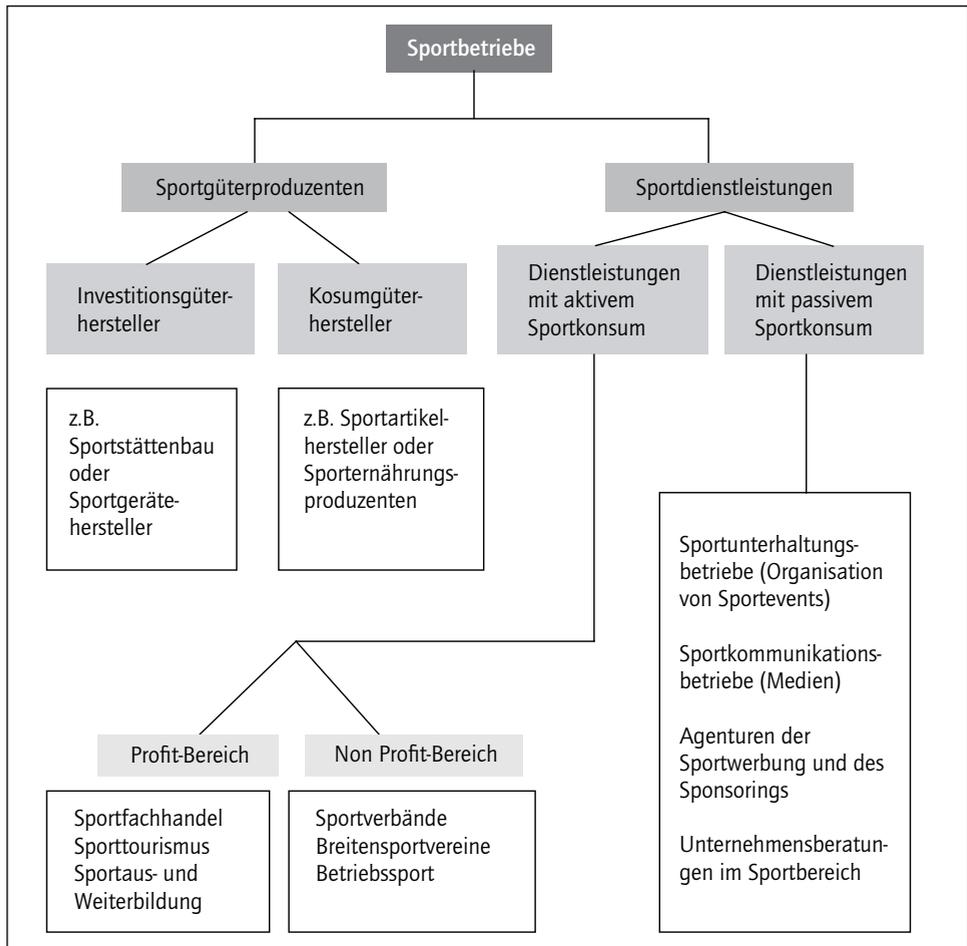


Abb. 2.1: Systematik von Sportbetrieben (Woratschek 1998, S. 348)

Welche Rolle spielt die Vereinskultur für den Erfolg eines Sportvereins?

Ist dazu ein Kulturwandel in den Vereinen notwendig? Um diese Frage zu beantworten, bedarf es zuerst einer kritischen Bestandsaufnahme der Kultur in den Sportvereinen. De facto sind auch Sportvereine und Menschen in Sportvereinen so facettenreich wie die deutsche Gesellschaft vielschichtig ist. Als verzerrtes Klischeebild wird häufig der spießige, kleinbürgerliche Vereinsmeier gezeichnet, der im bemühten Formalismus der lokalen Funktionärselite eine Gemeinschaft zur Befriedigung seiner Eitelkeit missbraucht und dabei in einer Art Zwangsfreundschaft seinen Mitmenschen auf den Wecker fällt. Doch wird in den Clubs tatsächlich mit Kanzleitinte nach Herzenslust eine bürokratische Überformung mit Statuten, Belehrungen und Karteikarten praktiziert? Entspricht dieses Klischeebild der sozialen Realität in den über 91.000 Sportvereinen Deutschlands? Skeptiker des Vereinswesens mahnen an, dass in manchen Alterskohorten die