
Vorwort: Konzept und Gliederung

Warum haben wir dieses Lehrbuch geschrieben? Dieses Lehrbuch beschäftigt sich mit den Besonderheiten einer Sportbetriebslehre. Die Motivation hierzu resultiert aus einer gewissen Unzufriedenheit der Autoren mit den meisten der inzwischen recht zahlreichen nationalen und internationalen Lehrbüchern zur Sportbetriebslehre bzw. des Sportmanagements und Sportmarketings. Gemeinsames Kennzeichen dieser Werke ist, dass sie von den „Allgemeinen Grundlagen“ dieser Fachgebiete ausgehen, sich in ihrer Struktur und den Inhalten sehr stark an ihnen orientieren und der Bezug zum Gegenstand „Sport“ zumeist nur in einer illustrativen Form, d. h. anhand von praktischen Beispielen, hergestellt wird. Solche Bücher haben ohne Zweifel ihre Berechtigung, weil es sehr viele Gemeinsamkeiten des Wirtschaftens und Managens von Betrieben allgemein und von Betrieben der Sportbranche gibt. Der Nachteil dabei ist jedoch, dass auf die Frage nach etwaigen Besonderheiten von Sportprodukten und Sportbetrieben nicht oder kaum eingegangen wird. Sofern dies dennoch – häufig im Einleitungskapitel und auf wenigen Seiten – der Fall ist, unterbleibt im weiteren Verlauf in der Regel eine systematische Behandlung der Frage, welche Konsequenzen aus diesen Besonderheiten für die Betriebsführung im Sport resultieren. Wir wollen uns im Folgenden von der entgegengesetzten Seite, der des Sports, der Sportgüter und -betriebe, dem Thema nähern und das Schwergewicht auf die Herausarbeitung seiner möglichen Besonderheiten legen.

Was unterscheidet dieses Lehrbuch von anderen? Die Lehrbücher im Bereich Sportmanagement und -marketing in Deutschland bewegen sich überwiegend noch auf dem Niveau von Sammelbänden. Dabei gelingt es nicht immer sie konzeptionell so geschlossen zu gestalten, wie wir dies hier angestrebt haben. Es geht uns hingegen im Folgenden – wie gesagt – vor allem um die Herausarbeitung von Besonderheiten von Sportbetrieben. Zudem wird dabei nicht – wie sonst überwiegend üblich – nur der Bereich des professionellen Zuschauersports, sondern auch der des wirtschaftlich wesentlich bedeutenderen Bereichs des aktiven Sporttreibens behandelt. Darüber hinaus unterscheidet sich dieses Lehrbuch von anderen Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre durch eine sozio-ökonomische Perspektive, ganz im Sinne des amerikanischen „Business Administration“. Hierzu gehört auch eine Auseinandersetzung mit den Folgeproblemen rationalen Handelns.

- **Fokus auf Besonderheiten:** Was verstehen wir unter „Besonderheiten“? Es geht uns weniger um die Suche und eine mögliche Identifikation von Aspekten, die im Sport einmalig sind und ausschließlich ihn kennzeichnen. Davon wird es – wenn überhaupt – nur wenige geben. Bezugspunkt bilden vielmehr all jene Aspekte, die für eine erfolgreiche Führung von Sportbetrieben von Bedeutung sind, aber in den meisten Lehrbüchern zu den „Allgemeinen Grundlagen“ der Betriebswirtschafts-, Management-, Marketing- oder Volkswirtschaftslehre nicht oder allenfalls am Rande behandelt werden.¹ Das gilt noch einmal verstärkt, wenn es sich um Grundlagen für Nebenfächler handelt. Die Ursache hierfür liegt darin, dass es sich bei den meisten Lehrbüchern zur „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ de facto um eine „Industriebetriebslehre“ handelt. Als implizites Modell für die Formulierung „Allgemeiner Grundlagen“ dienen Großbetriebe des gewinnorientierten, privatwirtschaftlichen Sektors, in denen in der Form von Massenproduktion materiale Gebrauchs- und Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs für Privathaushalte hergestellt werden. Im Sport trifft dies jedoch allenfalls auf das Marktsegment der Sportartikelindustrie zu. Demgegenüber haben wir es im Sport häufig mit Kleinbetrieben (z. B. einer Sportmarketingagentur) zu tun, die personenbezogene Dienstleistungen bereitstellen (z. B. Fitnessstudio) oder Organisationen, die nicht für Kunden, sondern für Mitglieder (Sportverein) oder Bürger (kommunale Sportverwaltung) tätig sind und dabei nicht profitorientiert, sondern bedarfswirtschaftlich arbeiten (s. Abb. 1). Wenngleich diese Besonderheiten nicht überall im Sport anzutreffen sind und auch keine exklusiven Merkmale des Sports darstellen, so spielen sie dennoch im und für den Sport eine besonders große Rolle. Ganz unabhängig vom Branchensegment und Betriebstyp werden mit ihnen zugleich wichtige interne und/oder externe Rahmenbedingungen des beruflichen Handelns von Sportmanagern beschrieben. Über diese Bescheid zu wissen dürfte deshalb eine wichtige Voraussetzung für eine in sportlicher, wirtschaftlicher und beruflicher Hinsicht erfolgreiche Arbeit sein. Das Lehrbuch ist demnach als eine sektorale Betriebswirtschaftslehre angelegt. Es geht nicht um normative Betriebswirtschafts- und Managementtechniken. Vielmehr soll ein Verständnis für die Besonderheiten geweckt werden, welche für die Führung und das Management von Sportbetrieben von Nutzen sind. Eine vollständig ausformulierte, funktionale

¹ Auch die meisten Managementlehrbücher leiden unter einer „General Motorsitis“ (Robbins 1990, S. 170), d. h. einer einseitigen Großbetriebsperspektive. Für die meisten Standardwerke zur Einführung in die Volkswirtschaftslehre gilt wiederum, dass es sich de facto ganz überwiegend um eine Marktwirtschafts-Lehre handelt. Dabei wird z. B. die finanzwissenschaftliche Perspektive – also die, die sich mit dem staatlichen Wirtschaften beschäftigt – vernachlässigt, die aufgrund des Ausmaßes staatlicher Subventionen und Privilegien im Sport von großer Bedeutung ist. Die nicht auf einen Tausch von Geld gegen Leistung angelegte Logik von Interessen-Vereinigungen wie Sportvereinen, deren Mitglieder sich zusammengeschlossen haben, um gemeinsam ihren Sport zu organisieren und die dabei kein Gewinninteresse haben (Nonprofit-Organisation), geraten gar nicht ins Blickfeld. Damit wird – wohlgermerkt – nicht behauptet, dass sich diese Wissenschaften nicht mit diesen Themen beschäftigen oder beschäftigen könnten, sondern nur, dass sie in einführenden Lehrbüchern nicht oder kaum behandelt werden.

Abb. 1 Besonderheiten vieler Sportbetriebe

Schwerpunkt der Lehrbücher der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre	Besonderheiten vieler Sportbetriebe
For-Profit-Betriebe (Unternehmen)	Nonprofit-Betriebe
Sachgüter-Produktion	Dienstleistungs-Bereitstellung
Großbetriebe	Kleinbetriebe
für Kunden	für Mitglieder oder Bürger
= „Industriebetriebslehre“	

- Sportbetriebslehre mit einer Konzentration auf normativen Gestaltungsempfehlungen steht noch aus. Im dritten Teil des Lehrbuches wird jedoch beispielhaft an vier Funktionen illustriert, welche Konsequenzen die vorangehend geschilderten Besonderheiten für das Management haben.
- **Sozio-ökonomische Perspektive:** Die deutsche Betriebswirtschaftslehre nimmt international eine Sonderstellung ein, weil sie sich von ihrer Entstehung her sehr stark an die erfolgreiche Volkswirtschaftslehre angelehnt hat. Zwar sind später auch soziologische und psychologische Perspektiven – z. B. in den Bereichen Personal, Organisation und Marketing – dazu gestoßen, es ist in Deutschland aber weniger üblich, dass an betriebswirtschaftlichen Fakultäten – wie etwa an den amerikanischen Business Schools – auch Soziologen und Psychologen arbeiten. Der Begriff „Business Economics“ (Betriebswirtschaft) ist international eher ungebräuchlich. Man spricht stattdessen von „Business Administration“ oder „Management“. Für die Ausbildung von Studierenden, die eine berufliche Tätigkeit im Sportmanagement anstreben, scheint eine solche offenere, interdisziplinäre Herangehensweise an die Probleme vorteilhafter zu sein als eine zwar logisch-widerspruchsfreie, konsistente, aber auf eine theoretische Perspektive beschränkte Herangehensweise. Anders als in rein wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbüchern üblich werden daher nicht nur einseitig die Stärken dieser speziellen wissenschaftlichen Perspektive, sondern auch ihre Schwächen, d. h. die Kritikpunkte aus der Sicht anderer Perspektiven angesprochen und berücksichtigt.² Die ökonomische Perspektive soll jedoch auch in diesem Lehrbuch im Vordergrund stehen. Die Ökonomie beschäftigt sich mit der technischen Rationalität zielgerichteten Handelns, speziell dem Problem der wirtschaftlichen Verwendung knapper Ressourcen für alternative Zwecke. Soziologen haben sich dagegen eher mit der Bedeutung unbeabsichtigter, unbewusster, negativer Folgen zielgerichteten Handelns beschäftigt (Merton 1976). Bei der Verfolgung bestimmter Ziele können so – wie durch die Nebenwirkungen von Medikamenten –

² Wir gehen z. B. nicht davon aus, dass Präferenzen von Individuen nicht messbar, einheitlich und unveränderbar sind.

andere Ziele verletzt werden. Sind schon die Konsequenzen individuellen Handelns oft nicht vorhersehbar, so erst Recht nicht die Folgen der Verstrickung des Handelns mehrerer Personen mit unterschiedlichen Interessen. Sie können zu Ergebnissen führen, die niemand gewollt hat. In diesem Sinne geht es im Folgenden u. a. darum, für mögliche Nebenwirkungen der Kommerzialisierung (s. Kap. 3.4.1 und 3.5) und der Professionalisierung (s. Kap. 3.4.2) des Sports zu sensibilisieren. Erst wenn man sich ihrer bewusst ist, kann rational entschieden werden, wie man mit diesen Folgeproblemen umgehen will (Heinemann 1995).

Wie ist das Lehrbuch gegliedert? Das Lehrbuch ist in drei Bereiche unterteilt: Einführung, besondere Betriebstypen und Managementfunktionen. Zur Einführung gehören die Kap. 1 und 2. In Kap. 1 werden Grundlagen gelegt mit Definitionsvorschlägen, einem Überblick über die Mutterdisziplinen: Volkswirtschafts-, Betriebswirtschafts- und Managementlehre, einer Erläuterung der Relevanz des Themas und dem Entwicklungsstand von Sportökonomie und Sportbetriebswirtschaftslehre. In Kap. 2 geht es um allgemeine volkswirtschaftliche Besonderheiten des Sports, die den Hintergrund für betriebswirtschaftliche Entscheidungen bilden: um Besonderheiten der Güter, der Nachfrage, des Angebots und der Märkte bzw. Institutionen im Sport. Der zweite Teil des Lehrbuches, mit den Kap. 3 bis 6 beschäftigt sich dann mit den Besonderheiten von Sport-Betrieben: Kap. 3 mit Vereinen, Kap. 4 mit staatliche Organisationen, Kap. 5 mit Kleinbetrieben und Kap. 6 mit Dienstleistungsbetrieben. Im dritten Teil wird beispielhaft an vier Funktionen illustriert, welche Konsequenzen die vorangehend geschilderten Besonderheiten für das Marketing (Kap. 7), die Personalwirtschaft (Kap. 8), den Führungsstil (Kap. 9) und das Qualitätsmanagement (Kap. 10) haben.

An wen richtet sich das Lehrbuch? Das Lehrbuch richtet sich in erster Linie an Studierende, die eine berufliche Tätigkeit in den verschiedenen Praxisfeldern des Sportmanagements anstreben. Vorkenntnisse in Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre sind nützlich, werden aber nicht vorausgesetzt. Daher ist das Lehrbuch auch für Praktiker geeignet. Zu diesem Zweck werden im einführenden Teil die Grundideen der Volks-, Betriebs- und Managementlehre vorgestellt. Das Lehrbuch bietet didaktische Hilfestellungen. Jedes Kapitel beginnt mit Inhaltsangaben und Lernzielen und endet mit einer Zusammenfassung sowie Wiederholungsfragen zur Lernkontrolle und Prüfungsvorbereitung sowie Hinweisen zu weiterführender Literatur.³

Wer sind die Verfasser? Die Verfasser waren oder sind Lehrkräfte der Deutschen Sporthochschule Köln im Bereich Sportökonomie und Sportmanagement. Sie haben mehrere Jahrzehnte Erfahrung in Forschung und Lehre zu diesem und angrenzenden Themenbereichen. Heinz-Dieter Horch war z. B. der erste Universitätsprofessor für Sportökonomie in Deutschland. Die Konzeption des Lehrbuches wurde von den Autoren gemeinsam entwickelt und die Kapitel gemeinsam überarbeitet. Für die jeweiligen Erst- und Endfassun-

³ Zur Verbesserung der Lesbarkeit werden Personalbezeichnungen in der männlichen Form verwendet; gemeint sind dabei in allen Fällen Frauen und Männer.

gen sind jedoch die einzelne Autoren verantwortlich: Stefan Walzel für Kap. 5, Manfred Schubert für die Kap. 6 und 7 und Heinz-Dieter Horch für die übrigen. Unser besonderer Dank gilt Katinka Kleinheinz, die die Abbildungen und Literaturverzeichnisse erstellt hat.

Deutsche Sporthochschule Köln

Univ.-Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch (emeritiert.)

Dr. Manfred Schubert

Dr. Stefan Walzel

Literatur

Merton, R. K. (1976). The Unanticipated Consequences of Social Action. In R. K. Merton (Hrsg.), *Sociological Ambivalence and Other Essays*, (S. 145–155). New York: Free Press.

Robbins, S. R. (1990). *Organization theory. Structure, design, and application* (3. Aufl.). Englewood Cliffs: Prentice- Hall.

Besonderheiten der Sportbetriebslehre

Horch, H.-D.; Schubert, M.; Walzel, S.

2014, XV, 386 S. 85 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-43463-5