

***THESEN zur Konzipierung einer Sportökonomie*****Zukunft der Arbeit, globale Einflüsse und Konsequenzen für den Sport<sup>1</sup>****1. Wertschöpfungssektor Sportökonomie im Aufwind**

Mit der wachsenden Nachfrage nach unterschiedlichen Arten des Angebots gewinnt der Sport für die ökonomische Wertschöpfung vor allem in den Regionen an Bedeutung. Dies reflektiert sich in den beiden, unterschiedliche Sportfelder ansprechenden Aussagen: Das Angebot an Sportfazilitäten für die privaten Haushalte bietet einen Zukunftsmarkt im allgemeinen Strukturwandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft. Zur Stärkung der Regionalökonomie dienen Großsportveranstaltungen - gemixt mit Entertainment. Viele Studien belegen die wachsende Relevanz des Sports für die wirtschaftliche Entwicklung. Eine umfassende, empirisch fundierte und theoretisch begründete Großstudie zur Struktur und Entwicklung der Sportökonomie als wachsender Wertschöpfungssektor liegt jedoch (noch) nicht vor. Es zeigen sich auch noch deutliche Defizite bei der statistischen Erfassung dieses Bereichs.

**2. Sportökonomik – Beitrag zur Lehre, Forschung, Politikberatung**

In den letzten Jahren haben die Beiträge zur Konzipierung einer allgemeinen und speziellen Sportökonomik, mit der die Sportökonomie wissenschaftlich systematisiert wird, erfreulicherweise zugenommen. Auf der Basis der wissenschaftlichen Ergebnisse lassen sich durchaus Trendaussagen formulieren. Erste Ansätze zur Politikberatung liegen mittlerweile vor. Die wichtigsten Pionierarbeiten mit ihren Ergebnissen sind in der Dokumentation eines Workshops vom 11. Mai 2000, durchgeführt vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft, zusammengefasst.<sup>2</sup> Die in diesem Band wiedergegebenen Beiträge zum „Hamburger Workshop“ anlässlich der HEW Cyclclassics (17.-18.8. 2001) leisten einen Beitrag zur Analyse der Sportökonomie unter Berücksichtigung sozialer Herausforderungen. Insgesamt führt die Sportökonomik innerhalb der bundesdeutschen „mainstream economics“ noch ein Schattendasein aus. Wegen des individuell wie gesellschaftlich an Relevanz gewinnenden Feldes Sportökonomie ist eine breite Verankerung in Forschung und Lehre dringend erforderlich. Die Sportökonomik sollte jedoch vermeiden, einfach die vorliegenden Rationalkalküle im Sinne eines „Methodenimperialismus“ (Kenneth Boulding) zu übernehmen. Vermieden werden muss, dass nicht eine neue Variante der Spiegelstrichökonomie (Economics of sport) aufgebaut wird. Werden die üblichen Preisbildungsmodelle schlicht transferiert, dann wird der Zugang zu den ökonomischen spezifischen Besonderheiten des Sports verbaut.

---

<sup>1</sup> Diese Thesen wurden vorgetragen beim Hamburger Workshop „Sport und Ökonomie“ anlässlich der HEW Cyclclassics vom 17. – 18. 8. 2001

<sup>2</sup> Martin-Peter Büch (Hrg.) Beiträge der Sportökonomik zur Beratung der Sportpolitik; in Bundesinstitut für Sportwissenschaft – Wissenschaftliche Berichte und Materialien, Band 12/2000

### 3. Die drei theoretischen Ebenen der Sportökonomik

Ausgerichtet an der üblichen Einteilung der Untersuchungsebenen der Wirtschaftswissenschaft lassen sich folgende, jedoch miteinander verknüpfte Ebenen unterscheiden:

- Die *mikroökonomisch* ausgerichtete Sportökonomie konzentriert sich auf die Funktionsfelder, die allgemein für Unternehmen in der Betriebswirtschaftslehre gelten (Allgemeines Management, Personalmanagement, Marketing, Finanzierung mit den neuesten Instrumenten etwa Controlling, Kosten-Leistungsrechnung). Wichtig ist jedoch, dass zur Mikroökonomik des Sports insbesondere Anbieter gehören, die gemeinwirtschaftlich ausgerichtet sind (Vereine sowie andere gemeinnützige Einrichtungen).
- Auf der Ebene der *Mesoökonomik* werden vor allem regionalwirtschaftlich relevante Projekte der Sportökonomie untersucht. Im Mittelpunkt stehen Bewertungsinstrumente, die die regionalwirtschaftlich/öffentlichen Grundlagen und Wirkungen der Sportökonomie berücksichtigen (vor allem Kosten-Nutzen- bzw. Cost-Effectiveness-Analysen, sowie Imagestudien zu Sportveranstaltungen).
- Sportökonomie auf der Ebene der *Makroökonomik* ist stark mit der regionalwirtschaftlichen Ebene verbunden. Darüber hinaus werden die Grundlagen und Wirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung untersucht (Kreislaufzusammenhänge, Wachstumsprozesse, Multiplikatoren und Akzeleratoren). Dazu gehören Strukturanalysen, die die Entwicklung der Nachfrage nach Sport aus grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt und der Präferenzen der Konsumenten zu erklären versuchen.

### 4. Die beiden Schwerpunkte: Inter-aktiver Sport und Zuschauersport

Am Anfang einer Konzipierung einer Sportökonomik steht die erkenntnisleitende Frage: Was ist Sport im Vergleich zu anderen Waren ökonomisch gesehen für ein Gut? Eine hoffentlich genügend differenziert Antwort versucht die beigefügte Übersicht zu geben („Wertschöpfungssektor Sport“). Zweifellos, mit Sport wird eine Dienstleistung nachgefragt und angeboten. Dabei müssen zwei stark verschiedene Arten des Dienstleistungsangebots Sport unterschieden werden:

- Von der individuellen Nachfrageseite aus ist Sport eine **inter-aktive Dienstleistung**. Anbieter sind einerseits „gemeinnützige Vereine“ sowie andererseits im Zuge der Kommerzialisierung auch privatwirtschaftlich betriebene Unternehmen (KMU).
- Dagegen abzugrenzen sind eventbezogene Großsportangebote, die unter den Begriff **Zuschauersport** rubriziert werden (HEW-Cyclastics in Hamburg, Fußballgroßereignisse, City-Marthon, Fußballweltmeisterschaft 2006 etc.).

### 5. Dienstleistung Sport – ein öffentliches Gut

**5.1.** Beim individuellen Sport als inter-aktive Dienstleistung handelt es sich um ein „Gut“, dessen Qualität durch die Art der sozial-humanen Interaktion definiert wird. Die Qualität dieser Dienstleistung hängt von der Interaktion zwischen dem Nachfrager und dem Anbieter ab. Die Disposition bzw. Motivation der Nachfrager ist von entscheidender Bedeutung. Daraus ergibt sich ein grundlegender Unterschied zur Nutzung materieller Produkte.

Wer beispielsweise ein Handy kauft, der erwirbt die Verfügungsrechte über dessen ziemlich klar definierte Eigenschaften. Um es zuzuspitzen, das Handy kann den Dienst nicht verweigern; es funktioniert nur dann nicht, wenn es kaputt ist. Ganz anders ist das bei einer human bezogenen Dienstleistung. Die Qualität der Dienstleistung Sport hängt von der Disposition der Nachfrager und Anbieter ab.

Mit vielen Eigenschaften ist die Dienstleistung Sport zudem ein öffentliches Gut. Über den individuellen Nutzen des Sportnachfrager hinaus entstehen zusätzlich positive Drittwirkungen bis hin zugunsten der Gesellschaft. Vom durch Sport unterstützten Wohlbefinden einer Person profitieren das persönliche Umfeld, das Arbeitsumfeld (Arbeitsmotivation) aber auch die Gesellschaft durch sinkende soziale Kosten (Krankheit etc.). Es sind diese (positiven) externen Effekte, die eine optimale Allokation auf der Basis eines marktbezogenen, ausschließlich privatwirtschaftlichen Kalküls nicht gewährleisten können. Durch eine ausschließlich auf Marktrationalität basierende Preisbildung würden diese positiven externen Effekte systematisch nicht beachtet. Darüber hinaus wäre die Nachfrage nach Sport von der Höhe des Einkommens abhängig.

**5.2.** Bei der Sicherstellung des Angebots sind also die Eigenschaften des inter-aktiven Sports als öffentliches Gut zu berücksichtigen. Es lassen sich auch Eigenschaften im Sinne eines meritorischen Guts definieren: Es gibt zwar Präferenzen für Sport, aber diese sind individuell und gemessen an den externen Effekten zu gering ausgebildet. Über öffentliche Maßnahmen (etwa Schulsport) und Anreize wird daher versucht, die Präferenz zugunsten der Wahrnehmung des Sportangebots zu stärken. Dieser öffentlich/meritorische Charakter zeigt sich in der Tatsache, dass der größte Teil des Angebots durch gemeinnützige Vereine sichergestellt wird. Hierbei bildet einen wichtigen Produktionsfaktor die (nahezu kostenlose) „Ehrenarbeit“. Wegen der mangelnden Rentabilität auf Märkten muss der Staat zur finanziellen Sicherstellung dieses Marktes gemeinnütziger Güter beitragen. Denn, würde eine kostendeckende Gebühr bzw. ein entsprechender Preis erhoben, so würden die Nutzung dieses Angebots all denen verbaut, die nicht über die Zahlungsfähigkeit verfügen bzw. die Zahlungsbereitschaft verweigern. Zwei Aufgabe gilt es in diesem Teilbereich der Sportökonomie zu lösen:

- Sicherzustellen ist, dass die Finanzierung aus der Ehrenarbeit, den Beiträgen und dem Sponsoring durch öffentliche Zuschüsse zu Infrastruktur und zu den laufenden Ausgaben ergänzt wird.
- Die meisten Vereine, die bisher überwiegend, viele Jahrzehnte durchaus auch mit Erfolgen laienhaft gemanaget werden, müssen ihre Arbeit professionalisieren. Dazu gehört ein Sportmanagement ebenso wie Kosten-Leistungsrechnungen.

**5.3.** Veränderungen der individuellen Präferenzen im Zuge des Wertewandels einerseits und wachsende Einkommen - zusammen mit der Zahlungsbereitschaft - andererseits lösen die Tendenz zur Kommerzialisierung des Sportangebots aus. Gegenüber der Angebotspalette der gemeinwohlorientierten Vereine handelt es sich in großen Bereichen um eine „Rosinenpickerei“, d.h. marktbezogen verwertbare Segmente werden unternehmenswirt-

schaftlich organisiert. Hierfür stehen die Fitness- und Sportstudios. Der Marktpreis reguliert den Zugang zum Service auf der Basis eines kostenintensiven Geräteparks mit Einweisungspersonal. Ausgeschlossen bleiben diejenigen, die diese Preise nicht zahlen können. Sie sind dann auf die Vereine angewiesen. Die Vereine hingegen verlieren durch dieses Outsourcing bzw. die unzureichende Einbindung neuer Fazilitäten des Privatsports an Attraktivität und damit schlussendlich auch an Einkünften. Um so wichtiger ist es, dass die Vereine die ausgelagerten Felder größtenteils wieder zurückerobern bzw. einbinden. Damit entsteht eine überlebensfähige Mischstruktur beim Angebot. Sozial orientiertes Angebot lässt sich mit privatwirtschaftlich ausgerichteten Segmenten kombinieren. Aus dem Verbundsystem entstehen Skalenerträge (Economies of scale). Viele Vereine sind dabei, diese Chancen zu nutzen (etwa der Sportverein 1860 Bremen, der mit dem „Terafit“, das entsprechende Angebot sicherstellt).

## **6. Bedeutungsgewinn des Sports durch Wandel der Arbeitswelt und der Präferenzen der Konsumenten**

**6.1.** Die wachsende Nachfrage nach Sport als inter-aktive Dienstleistung ist auf einen Wandel der Arbeitswelt und damit verbundener individueller Präferenzen zurückzuführen. Das feste Muster zwischen Arbeits- und Freizeit löst sich auf. Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeiten nimmt einerseits die Freizeit zu. Andererseits verlieren feste Freizeitblöcke an Bedeutung. Darauf muss sich das Angebot durch lange Öffnungszeiten einstellen. Aber auch durch wachsenden Arbeitsdruck nimmt die Bereitschaft zu, sportlichen Ausgleich zu betreiben. In der New Economy gewinnen Burn out-Kandidaten - die im Jugendwahn befangenen Dot-Com-Junkies - an Bedeutung. Der Yettie (Peter York) - young, entrepreneurial, high tech-based - braucht mehr denn je den Sport. Der Einfluss auf die Nachfrage nach Sport durch diese Veränderungen der Arbeitswelt wird durch einen grundlegenden Wertewandel überlagert. Man könnte dies als die (späte) Wiederentdeckung des Eigenwerts Körper interpretieren. Körper und darauf bezogene Gesundheit werden ganzheitlich begriffen. Dabei zeigen sich auch positive Rückwirkungen auf das Verhalten in der Arbeitswelt. Allerdings sind auch Fehlentwicklungen zu beobachten. Leitbilder vom gestählten Körper als Schönheitsidol erklären das wachsende Angebot an sog. „Muckibuden“. Die stark individualisierte, am Ideal des ewig jungen Körpers ausgerichtete Wahrnehmung von Sport wirkt wie die Fortsetzung stressiger Erwerbsarbeit mit anderen Mitteln. Dadurch kann letztendlich die Vereinsamung der Betroffenen verstärkt werden. Putman spricht auf Grund seiner Beobachtung, dass das „Bowling alone“ in den USA erschreckend zugenommen hat, von der bedrohlichen Demontage des Sozialkapitals (social capital): Das sind die schwindenden Aktivitäten zusammen mit der Familie, in der Gemeinschaft, in sozialen, religiösen und kulturellen Zusammenhängen.<sup>3</sup> Den gemeinnützigen Vereinen mit ihrem Angebot von Sport als inter-aktive Dienstleistung kommt eine zentrale Aufgabe beim Aufbau und der Stabilisierung von Sozialkapital zu.

---

<sup>3</sup> Robert D. Putman, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York 2000 sowie Rudolf Hickel, *Die Risikospirale – Was bleibt von der New Economy?*, (Kapital 5 “Mehr statt weniger”), Frankfurt a. M. 2001

**6.2.** Der vorab beschriebene Wertewandel (Präferenzveränderungen) führt auch zu einem wachsenden Interesse am Zuschauersport, angeboten in Großveranstaltungen. Die Nachfrage ist maßgeblich geprägt durch die Präferenz für eine Mischung von hochwertigem Sport mit Entertainment. Diese Megaereignisse werden nicht nur durch Individuen, sondern durch Familien und Gruppen wahrgenommen. Im Unterschied zum individuell genutzten Sport als öffentliches Gut ist der Zuschauersport vorrangig privatwirtschaftlich finanzierbar. Im Mittelpunkt stehen: Eintrittsgelder, Einnahmen aus dem Sponsoring und der Vermarktung sowie Verkauf von Verwertungsrechten (an die Medien). Soweit in den meisten Fällen für die Großveranstaltung eine Infrastruktur herzustellen ist, beteiligt sich die öffentlich Hand. Auch zu den laufenden Ausgaben werden Zuschüsse vergeben.

## **7. Kosten-Nutzen-Analysen zur Bewertung des öffentlichen Engagements bei Sportgroßveranstaltungen**

Die öffentliche Unterstützung für laufende Ausgaben sowie für die Infrastruktur zur Durchführung von sportlichen Großereignisse lässt sich mit den regionalökonomischen, aber auch gesamtwirtschaftlichen Vorteilen begründen. Diese öffentliche Beteiligung bei der Finanzierung muss jedoch einer strengen Kalkulation unterzogen werden, um aus der Abwägung der Benefits gegenüber den Kosten ein Rendite zu ermitteln, die mit denen alternativer Verwendungsmöglichkeiten öffentlicher Finanzmittel zu vergleichen ist. Zur Bewertung der regional- bzw. gesamtwirtschaftlichen Effekte eignet sich die Kosten-Nutzen-Analyse.

Das Instrumentarium ist erfolgreich bei der Entscheidung für Deutschland als Austragungsort der Fußballweltmeisterschaft 2006 angewendet worden. Es eignet sich ebenfalls zur ökonomischen Bewertung der Bewerbung um die Olympiade 2012. Mit der Kosten-Nutzen-Analyse lassen sich auch regional beschränkt wirkende Maßnahmen zum Umbau bzw. Bau eines Fußballstadions bewerten.

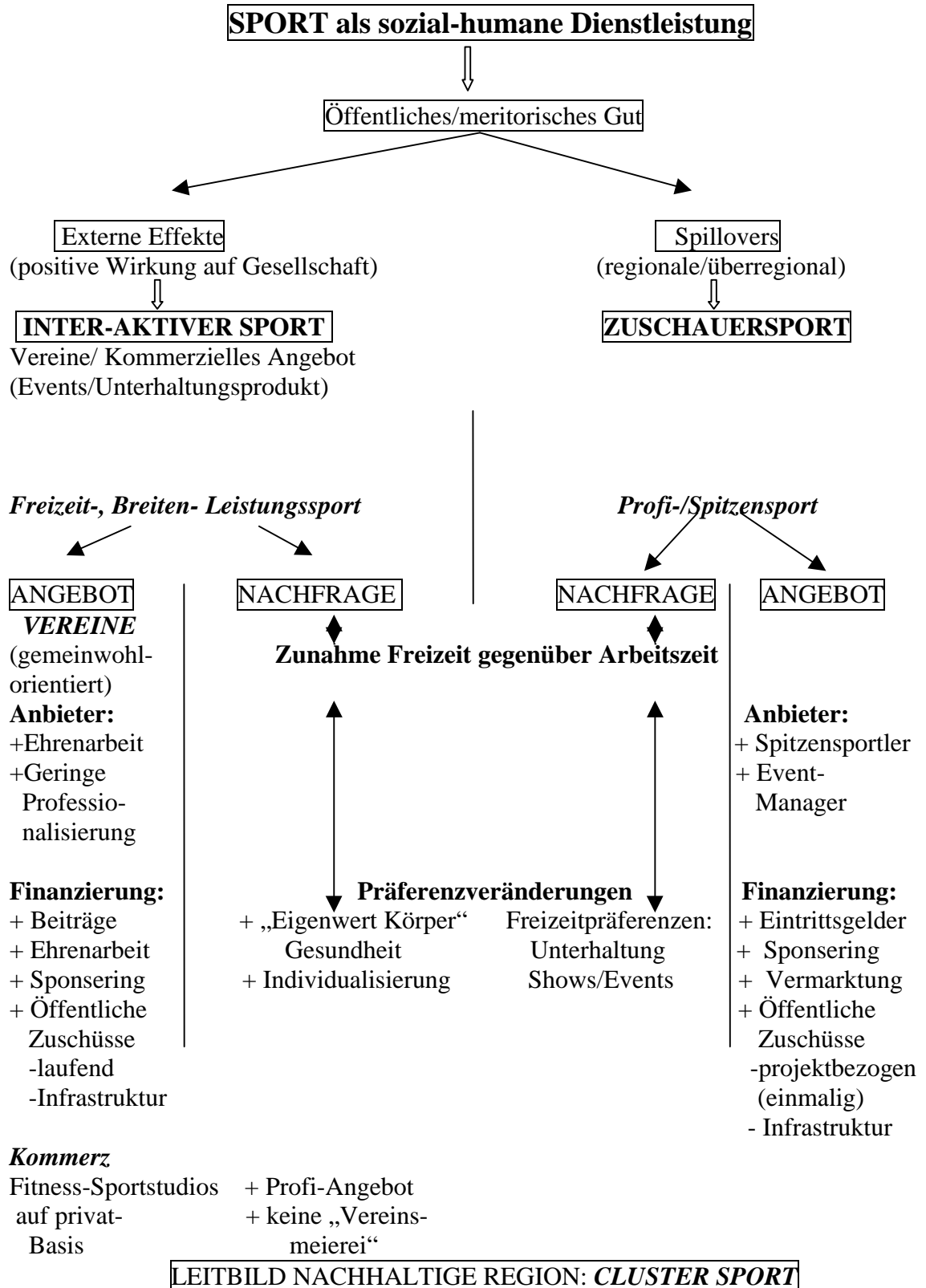
Bei Kosten-Nutzen-Analysen werden neben den direkten auch die indirekten ökonomischen Wirkungen einbezogen. Zu den indirekten Benefits gehören etwa Multiplikatoreffekte – Stärkung der Kaufkraft um ein Vielfaches gegenüber dem Ausgangsimpuls – sowie Akzeleratoreffekte, also Zunahme der Investitionen wegen des Nachfragepushs. Allerdings sollten die Restriktionen dieses Instrumentariums Kosten-Nutzen-Analyse nicht übersehen werden. Im Mittelpunkt stehen die ökonomisch bewertbaren direkten und indirekten Erträge, die den Kosten gegenübergestellt werden. Jedoch, oftmals sind gerade auch die nicht monetär bewertbaren - sog. intangiblen - Einflussfaktoren für eine rationale Entscheidungsfindung wichtig. Dazu gehören beispielsweise die Folgen von möglichen Eingriffen in die Natur. Zur Abschätzung der ökologischen Wirkungen sind unbedingt Umweltverträglichkeitsprüfungen hinzuzufügen. Darüber hinaus sollten bei Cost-Effectiveness-Analysen die intangiblen Vor- und Nachteile aufgelistet werden, um sie im politischen Entscheidungsprozess berücksichtigt zu können.

## **8. Leitbild nachhaltige Region: Das Cluster Sport**

Sportliche Großangebote haben Auswirkungen auf die Wirtschaft insgesamt, das Verkehrssystem, die Tourismusbranche, die Umwelt und damit die Lebensverhältnisse. Dieser Mehrdimensionalität sollte durch ein Konzept der Vernetzung der zentralen Akteure (Clusterbildung) auf der Basis multidisziplinärer Analyse Rechnung getragen werden. Zur Zukunft des Sports in der Mischung von öffentlich-vereinsbezogenem und privatwirtschaftlichem Angebot ist die Entwicklung und Implementierung eines Leitbilds des Sports als Beitrag zur Nachhaltigkeit erforderlich. Die angefügte Übersicht zeigt die Anforderungen an ein „Leitbild nachhaltiger Region: Cluster Sport“. Der Strategiefocus ist: eine ökonomisch stabile, sozial ausgewogene und ökologisch nachhaltige Entwicklung in der Region.

Beim Cluster Sport geht es um die Herstellung eines Netzwerks mit regionalen Schwerpunkten und Funktionsmischungen . Die Anforderungen an ein derartiges Leitbild sind beispielsweise: eine ökologisch tragfähige und beschäftigungsorientierte Vernetzung von Sport, Tourismus, Handel und öffentliche Infrastruktur. Auf der Basis eines derartigen Leitbildes lässt sich die Bewerbung Hamburgs zusammen mit der norddeutsche Region für die Olympiade 2012 ökonomisch, sozial, und ökologisch nachvollziehbar konzipieren.

**WERTSCHÖPFUNGSSEKTOR SPORT  
in einer sich globalisierenden Ökonomie**



**LEITBILD NACHHALTIGE REGION:  
CLUSTER SPORT**

**A) Allgemeines zum Leitbild und zur Clusterbildung**

Ausgangspunkt: **Leitbild der Region** mit dem **Strategiefocus**:

**Ökonomisch stabile, sozial ausgewogene und ökologische nachhaltige Entwicklung**

Dazu: CLUSTERBILDUNG

- bei der Infrastruktur
- + gezielte Stärkung der Privatwirtschaft

**Cluster = Netzwerke = hochwertige überregional ausgerichtete  
Funktionsmischung**

- Spezielle Ausprägung zukunftsfähiger Themen („Klasse“)
- Ballung („Masse“)
- Städtebauliche Dominanten
- Einheitliche Organisation/Vermarktung in der Region

**B) Beispiel Hamburg (zusammen mit Nachbarländern)  
Cluster- Sport (Vernetzung von Sport, Tourismus, Handel etc.)**

- Stärkung des Freizeit-, Breiten-, Leistungssport
- Vereine:
  - + mehr Professionalität und Absicherung der Gemeinwohlorientierung
  - + Komplementärer Aufbau kommerzialisierbarer Bereiche
- Konzentration auf Großsportereignisse  
Erfolgreiches Beispiel HEW-Cyclassics (Spitzen- mit Breitensport kombiniert)
- Zukunftsaufgabe: Olympiade 2012 zur nachhaltigen Stärkung Nord-  
deutschlands mit der Metropole Hamburg