

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



MANAGEMENT



ÖKONOMIE

SPORT

**MARKE-
TING**



RECHT



AUSGABE 1/2012

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt

Editorial Board Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 1/2012
© 2010 - 2012 Sciamus GmbH, Hof

Copyright Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

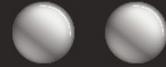
Inhaltsverzeichnis

Annemarie Schmitgen	
Bergsport als Kommunikationsplattform für Unternehmen	1
Im Interview mit Zeljko Karajica - Geschäftsführer der SPORT1 GmbH	
Die Strategien der Top-Manager im Sport	17
Christian Quirling	
Unwägbarkeiten bei der Beendigung von Arbeitsverträgen im Berufssport – Hinweise zur Gestaltung von Spieler- und Trainer- verträgen	20
Robin Heinze	
Buchvorstellung – Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmo- bilien	26
Gerhard Schewe & Ann-Marie Nienaber	
„Mit Heynckes gewinnen wir Spiele für 12,50 Euro“ oder wider die wissenschaftliche Diskriminierung der Ökonomie in sport- ökonomischen Untersuchungen	29



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558



TW STEEL®

BIG IN OVERSIZED WATCHES

OFFIZIELLER UHRENPARTNER
DES MBA SPORTMANAGEMENT
DER UNIVERSITÄT JENA

ZEIT FÜR EINEN KARRIERE- SPRUNG



*Wir gratulieren dem
Absolventenjahrgang
2011 des Studiengangs
MBA Sportmanagement
der Universität Jena!*

MBA Sportmanagement der Universität Jena

Wenn die Laufbahn Sprünge macht ...

Annemarie Schmitgen

Bergsport als Kommunikationsplattform für Unternehmen

Abstract

Unternehmen wählen gerne den Bereich des Sports als Plattform für die Kommunikation mit ihren Zielgruppen. Doch nicht jeder Sport scheint sich gleichermaßen als Kommunikationsplattform zu eignen. Während Sportarten wie Fußball oder Formel 1 seit Jahren die kommunikations-treibende Wirtschaft anlocken, ist es z. B. für viele Kletterer, Skibergsteiger und andere Bergsportler (noch) schwer, überhaupt einen Sponsor zu finden.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen einer Diplomarbeit die Eignung des Bergsports bzw. einzelner Bergsportarten als Kommunikationsplattform für Unternehmen untersucht. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit¹ und deren Bedeutung für die Beteiligten an der „Kommunikationsplattform Bergsport“.

1. Einführung

Es gibt für Unternehmen viele Möglichkeiten der Kommunikation mit ihren Zielgruppen. Grundvoraussetzung jeglicher Kommunikation ist zunächst eine wirksame Kommunikationsplattform, die ein Aufeinandertreffen von Zielgruppen und Unternehmen ermöglicht und auf der verschiedene Kommunikationsinstrumente gezielt eingesetzt werden können.

Aufgrund der damit verbundenen positiven Assoziationen und dem oft hohen Emotionalisierungsgrad wählen Unternehmen heutzutage gerne den Bereich des Sports als Plattform für ihre Kommunikation. So kann sich ein Unternehmen seinen Zielgruppen beispielsweise im Rah-

men eines Sportwettkampfs (Plattform) durch Werbung auf den Trikots der Athleten (Kommunikationsinstrument) präsentieren und dadurch nicht nur seine Bekanntheit steigern, sondern im besten Falle auch einen Imagetransfer der positiven Attribute des Sports auf die eigene Marke erzielen.

Dennoch scheint sich nicht jeder Sport gleichermaßen als Kommunikationsplattform zu eignen. Insbesondere im Vergleich zu medial stark präsenten Sportarten wie Fußball oder Formel 1 wurde der Bergsport bisher kaum für die Unternehmenskommunikation genutzt.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich die folgenden beiden Fragestellungen:

1. Kann der Bergsport eine geeignete Kommunikationsplattform für Unternehmen darstellen?
2. Warum werden einzelne Sub-Plattformen des Bergsports von Unternehmen zur Kommunikation genutzt?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird der Bergsport zunächst einer umfangreichen theoriebasierten Analyse unterzogen (Kapitel 2), bevor durch die Befragung ausgewählter Experten Gründe für die Nutzung einzelner Sub-Plattformen ermittelt werden sollen (Kapitel 3). Abschließend wird ein Fazit zu den gewonnenen Erkenntnissen aus Forschungs- sowie aus Praxissicht gezogen (Kapitel 4). ▶

¹ für detaillierte Ergebnisse und Erläuterungen siehe Schmitgen, 2011

2. Analyse des Bergsports als Kommunikationsplattform

2.1 Verständnis Bergsport

Es besteht ein sehr heterogenes Verständnis von Bergsport, das sich nicht nur von Autor zu Autor, sondern sicherlich auch von Land zu Land unterscheidet. Hier werden unter Bergsport alle körperlichen Aktivitäten zusammengefasst, bei denen Höhenunterschiede überwunden werden. Die meisten dieser Aktivitäten finden in den Bergen statt und sind mit einem gewissen Risiko (Absturz, Lawinenverschüttung, Wetterumschwung, o. ä.) verbunden, weshalb häufig spezielle Hilfs- und Sicherungsmittel benutzt werden.

Die mit Bergsport verbundenen Ziele sind sehr breit gefächert und reichen vom Naturerfahren über den Erhalt der Gesundheit bis zum Leistungsvergleich im Wettkampf.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung lag auf den klassischen Bergsportarten Bergwandern, Höhenbergsteigen, klassisches Bergsteigen, Klettern, sowie Ski-/Snowboardsport.

2.2 Verständnis Kommunikationsplattform

Eine Kommunikationsplattform bildet die Basis für die Marketingkommunikation. Unternehmen können über solche Plattformen mit ihren Zielgruppen in Kontakt treten (und nur dadurch auch mit diesen kommunizieren). Nach dem inhaltlich-instrumentellen Ansatz von Hermanns und Riedmüller² besteht eine Kommunikationsplattform aus zwei Komponenten: Die inhaltliche Komponente legt das thematische Umfeld der Kommunikation fest (z. B. die „Erlebniswelt Sport“), während die instrumentelle Komponente die dazu ausgewählten Instrumente des Kommunikations-Mix umfasst. Zu letzterer zählt im Sport insbesondere das Sponsoring, das als übergeordnetes Kommunikationsinstrument den Unternehmen den Zugang

zu der Kommunikationsplattform oftmals überhaupt erst ermöglicht und das immer mit anderen Maßnahmen vernetzt werden muss.³ Eine Kommunikationsplattform entsteht durch das Zusammenwirken aller an ihr beteiligten Akteure – so wird sie im Sport u. a. von Sport(organisationen), Wirtschaft, Medien und deren Zielgruppen „koproduziert“.⁴

2.3 Bergsport als Kommunikationsplattform – eine Literaturrecherche

Eine systematische Literaturrecherche zeigte, dass der Bergsport in der Marketingliteratur bisher stark vernachlässigt wurde. Insgesamt konnten trotz einer umfassenden Auswahl an Suchwörtern und Datenbanken nur 20 relevante Publikationen identifiziert werden (vgl. Tab. 1) – eine Zahl, die der Relevanz des Themas nicht gerecht wird und im Schatten von anderen Sportarten steht, denen sich das (Sport-) Marketing bisher in erheblich größerem Umfang gewidmet hat.

2.4 Beteiligte an der Kommunikationsplattform Bergsport

Wie bereits erwähnt, entsteht eine Kommunikationsplattform durch Koproduktion, d. h. dass keiner der daran beteiligten Akteure allein als Anbieter einer „fertigen“ Kommunikationsplattform fungieren kann. Er ist immer auf die anderen Beteiligten angewiesen. Eine Kommunikationsplattform im Sport entsteht dementsprechend durch das Zusammenwirken zwischen dem Sport (Vereinen, Verbänden, Sportlern, etc.), der Wirtschaft (kommunikationstreibende Unternehmen), den Medien (TV, Print, Hörfunk, etc.) und deren Zielgruppen (aktiver und passiver Sportkonsum). Das Beziehungsgeflecht zwischen diesen Gruppen wird auch oft als „magisches Dreieck“ beschrieben.⁵ Insbesondere im Mediensport spielen

3 vgl. Geyer, 2008, S. 12-13; Röttgermann, 2008, S. 268

4 vgl. Woratschek, H., 2002, S. 1-5

5 vgl. Bruhn, 2010, S. 16-17; Preuß, 2009, S. 289-293

2 vgl. Hermanns & Riedmüller, 2008, S. 605

Datenbank	relevante Treffer		Art der Publikation
	Autor(en), Jahr	Inhalt	
Bundesinstitut für Sportwissenschaft	Boutellier & Müller, 2007	Produkt- und Prozessinnovationen in der Sportartikelindustrie, u.a. Ski Alpin	Zeitschriftenaufsatz
	Cordes, 2001	Marktforschungsgestützte Analyse verschiedener Sponsoringengagements im Wintersport, u.a. Ski Alpin	Sammelwerkbeitrag
	Dreyer & Menzel, 2009	Entwicklung des Wandertourismus	Sammelwerkbeitrag
	Giradelli, 2003	Vorstellung des Konzepts der Skihalle "VELTINS Alpincenter"	Sammelwerkbeitrag
	Groll, 2001	Analyse verschiedener Wintersportarten (u.a. Ski Alpin, Snowboard) hinsichtlich Interesse, Medienpräsenz und somit Vermarktungspotential	Sammelwerkbeitrag
	Hallmann, 2010	Sportevents und -image, u.a. Ski Alpin und Skilanglauf	Dissertation
	Heckmeier, 2008	Multi-Channel-Marketing beim Bergsportausrüster SALEWA	Sammelwerkbeitrag
	Hovemann, 2010	Finanzierung von Sportorganisationen am Beispiel der DKB-Ski-Arena	Sammelwerkbeitrag
	Jurak, Bednarik & Kovac, 2009	Sponsoringpotential versch. slowenischer Sportarten, u.a. Ski Alpin	Zeitschriftenaufsatz
	Läufer, 2004	u.a. Titelsponsoring bei der Ski WM St. Moritz 2003	Sammelwerkbeitrag
	Leopold & Schrader, 2008	Trendsport Snowboard am Beispiel des Snowboardevent „Nokia Air & Style“	Sammelwerkbeitrag
	Mayr, 2001	Vermarktung des Skisports und seiner Athleten im Deutschen Skiverband	Sammelwerkbeitrag
	Pawlowski & Breuer, 2007	Preisgestaltung bei Seilbahnunternehmen im alpinen Wintersport	Sammelwerkbeitrag
	Poley, 2003	Vermarktung der Weltcup-Serie im alpinen Skisport am Hahnenkamm in Kitzbühel	Sammelwerkbeitrag
	Schineis, 2001	Sponsoring beim Skihersteller Atomic	Sammelwerkbeitrag
	Trosien & Stetter, 1998	Entwicklung der Sportart Snowboarden und Vermarktungsstrategien ihrer beiden Hauptverbände	Sammelwerkbeitrag
Weinbuch, 2001	Vermarktung der deutschen Ski-Nationalmannschaft	Sammelwerkbeitrag	
Historisches	Media Control Sportservice, 1992	Werbebotschaftsanalyse der Freeclimbing Europameisterschaft 1992	Studie/Report
Alpenarchiv	Vida Marketing GmbH, 1995	Studie zur Wahrnehmung des DAV in der Öffentlichkeit	Studie/Report
DAV Bibliothek	Trümper, 1997	Marketing für Kletterhallen	Studie/Report

Tab. 1: Zusammenfassung der Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche

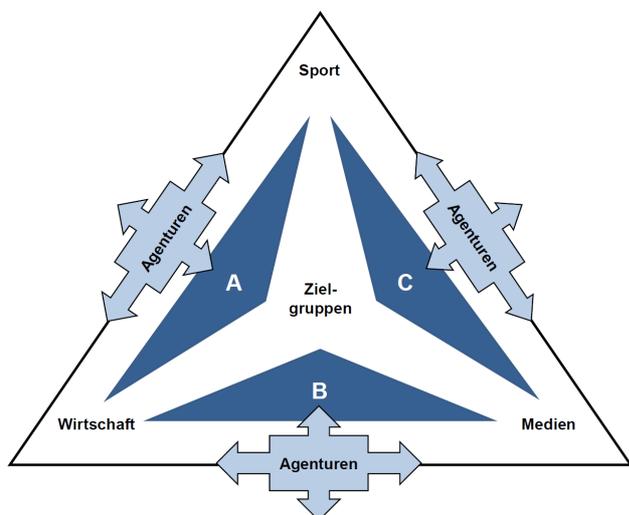


Abb. 1: Das magische Dreieck des (Medien-) Sports (Quelle: modifiziert nach Bruhn, 2010, S. 16; Deckner, 2010, S. 52; Preuß, 2009, S. 290-293)

außerdem verschiedene (Sportmarketing-) Agenturen eine bedeutende Rolle,

indem sie z. B. Unterstützung bei der Rechtevermarktung und -verwertung bieten.⁶ Das in Abbildung 1 dargestellte magische Dreieck des (Medien-) Sports zeigt somit die Hauptgruppen der an einer Kommunikationsplattform im Sport beteiligten Akteure auf.

Auch im Bergsport sind die typischen Gruppen eines magischen Dreiecks im Sport vertreten: Neben verschiedenen organisatorischen Einheiten des Bergsports selbst finden sich kommunikationstreibende Unternehmen aus der Wirtschaft, die zum Teil mit Agenturen zusammenarbeiten, um ihre Zielgruppen zu erreichen. Letztere sind selbst aktive Bergsportler und/oder konsumieren den Bergsport als Zuschauer vor Ort oder über diverse Medien, in denen über die

Vereine und Verbände:

- vom Verein vor Ort bis zum Weltverband
- Situation Bergsport: diverse Bergsteigervereinigungen auf allen Ebenen

sonstige Sportbetriebe:

- wissenschaftliche/gemeinnützige Organisationen, Sportmessen, Staat
- Situation Bergsport: eher im Soziosponsoring relevant

organisatorische Einheiten des Sports

Einzel sportler und Teams:

- in verschiedenen Leistungsebenen, Altersklassen, Sportarten, Bekanntheitsgraden
- Situation Bergsport: insb. Spitzen- u. Profiatleten

gewerbliche Sportdienstleister:

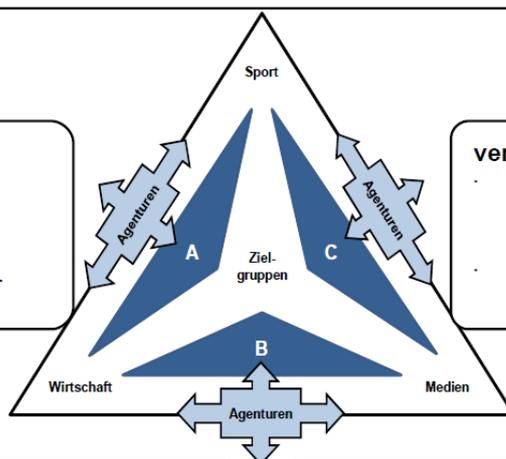
- Angebote für aktiven u. passiven Sportkonsum
- Situation Bergsport: insb. Aktiv-Angebote, z.B. Touren-/ Reiseveranstalter, Seilbahnen, Berghütten

Sportkonsumenten:

- Zuschauer u. aktive Sportler
- Situation Bergsport: insb. Rezipienten Special-Interest Medien u. aktive Bergsportler

verschiedene Agenturtypen:

- Dienstleister für Vermarktung, Verwertung, Analyse an allen Stellen des magisches Dreiecks
- Situation Bergsport: insb. kleinere Spezial-Agenturen



kommunikationstreibende Unternehmen:

- mit Leistungs-/Produkt-/Image-Affinität zum Sport
- Situation Bergsport: insb. Sportartikelhersteller u. Unternehmen aus sportnahen Branchen

verschiedene Medienarten:

- Print, Online, TV, Film, Hörfunk
- Situation Bergsport: insb. Print u. Online; Besonderheit: (Kino-) Filme

Abb. 2: Das magische Dreieck des Bergsports (Quelle: modifiziert nach Bruhn, 2010, S. 16; Deckner, 2010, S. 52; Preuß, 2009, S. 290-293)

⁶ vgl. Deckner, 2010, S. 99-100

	Kriterium	Beispiele für Einflussfaktoren
allgemein (abhängig von Sponsoring- Objekt u. Sponsor/Branchen)	Affinität	Glaubwürdigkeit der Verbindung zwischen Sport(art) u. Unternehmen
	Akzeptanz Sponsoring	Anzahl/Art der Sponsoren Einfluss der Kommunikationsmaßnahmen auf den Charakter des Sports
	Exklusivität	Anzahl/Art anderer Sponsoren
	Kosten	Kommerzialisierungsgrad des Sports Auflagen/Pflichten für Sponsoren
	Zielgruppen-Konformität	Interesse der eigenen Zielgruppe an der jeweiligen Sportart
sportartspezifisch (abhängig vom Charakter der Sportart)	Entwicklungspotential	Nachwuchstalente Bestrebungen zur Aufnahme in olympisches Programm
	Internationalität	Popularität der Sportart in anderen Ländern Bekanntheit einzelner Sportler in anderen Ländern internationale Wettkämpfe
	Kommunikationsmöglichkeiten	Breite/Vielfalt des Sports rechtl./saisonale Beschränkungen Einsatzmöglichkeiten verschiedener Kommunikationsinstrumente
	Professionalisierung	Organisationsgrad innerhalb der Sportart Managementqualifikation/Öffentlichkeitsarbeit des Sportverbands/Veranstalters
	Reichweite	Publikums- und Medieninteresse an der Sportart Aktiven-/Zuschauerzahlen Medienpräsenz
	Risiko eines negativen Imagetransfers	Doping Sportwetten-Skandale Fehlverhalten Einzelner Häufigkeit Negativschlagzeilen
	Umfeldqualität	Unterhaltungs-/Erlebniswert Emotionalisierungsmöglichkeiten/Event-Potential Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends kompetitiver Charakter Transparenz/Verständlichkeit der sportlichen Leistungen Faszinations-/Anreizpotentiale Telegenität/optischer Wert

Tab. 2: Allgemeine und sportartspezifische Kriterien zur Bewertung einer Kommunikationsplattform im Sport und Beispiele für deren Einflussfaktoren

verschiedenen Bergsportaktivitäten berichtet wird. Abbildung 2 stellt die genannten Gruppen gegenüber und fasst stichpunktartig ihre wichtigsten Merkmale zusammen. Dabei werden sowohl allgemeine Ausprägungen als auch die konkrete Situation im Bergsport aus heutiger Sicht benannt.

2.5 Eignung des Bergsports als Kommunikationsplattform

2.5.1 Bedingungen einer Kommunikationsplattform im Sport

Obige Beschreibung des „magischen Dreiecks des Bergsports“ zeigt, dass der Bergsport tatsächlich als Kommunikationsplattform genutzt wird. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie gut er diese Funktion erfüllt bzw. erfüllen kann.

Die Bewertung einer Kommunikationsplattform im Sport muss sich grundsätzlich an den jeweiligen Unternehmens- und

Marketingzielen orientieren. Darüber hinaus sind die Anforderungen an die Marketingkommunikation in der heutigen Zeit, wie z. B. die Informationsüberlastung auf überwiegend gesättigten Märkten, zu berücksichtigen.⁷ Aufbauend auf diesen beiden Prämissen und allgemeinen Erkenntnissen aus der Marketingliteratur zu „Erfolgsparametern“ von Sponsoring-Engagements bzw. einer wirksamen Marketingkommunikation⁸ wurden 12 Kriterien zur Bewertung von Kommunikationsplattformen abgeleitet (vgl. Tab. 2):

Die konkrete Ausprägung einer Kommunikationsplattform bezüglich dieser 12 Kriterien hängt nicht nur vom Charakter der jeweiligen Sportart ab, sondern auch vom Sponsor-Unternehmen bzw. von dessen Branche und/oder dem gewählten Sponsoring-Objekt. So betrifft beispielsweise das Kriterium Kosten (z. B. die Preise für Verwertungsrechte) hauptsächlich das gewählte Sponsoring-Objekt. Daher sind die hier vorgestellten Kriterien in allgemeine Kriterien (vorwiegend von Sponsoring-Objekt und Sponsor/Branche abhängig) und sportartspezifische Kriterien (vorwiegend vom Charakter der Sportart abhängig) unterteilt.

2.5.2 Bewertung des Bergsports als Kommunikationsplattform

Eine pauschale Bewertung des Bergsports als Kommunikationsplattform ist aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Zum einen werden die zahlreichen Ausprägungen des Bergsports oft unabhängig voneinander für die Unternehmenskommuni-

kation genutzt, so dass es sich streng genommen nicht um eine Kommunikationsplattform Bergsport handelt, sondern um mehrere (Sub-) Plattformen, die aufgrund ihrer Vielfalt und Einzigartigkeit auch separat bewertet werden müssen. So bietet das Sportklettern mit verschiedenen (internationalen) Wettkämpfen sicherlich andere Kommunikationsmöglichkeiten als das Bergwandern, das zwar weniger leistungsorientiert, dafür aber von einer breiteren Masse ausgeübt wird. Zum anderen ist die Bewertung oft stark abhängig vom Einzelfall. So hängen z. B. Kriterien wie Exklusivität und Kosten überwiegend von der gewählten organisatorischen Einheit des Sports (dem Sponsoring-Objekt) ab.

Daher wurde der Bergsport in die sechs Sub-Plattformen Bergwandern, Höhenbergsteigen, klassisches Bergsteigen, Klettern, alpiner Skisport (Ski und Snowboard) sowie Skibergsteigen (Ski- und Snowboardtouren) unterteilt. Diese wurden anschließend anhand der sieben sportartspezifischen Kriterien (vgl. Tab. 2) bewertet. Die Bewertung beruhte auf eigenen Einschätzungen basierend auf den im Rahmen der Arbeit zusammengetragenen Daten zu den einzelnen Bergsportarten. So konnten für jede der sechs Bergsportarten spezifische, aus Marketingsicht relevante Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken identifiziert werden. Abbildung 3 zeigt beispielhaft das Ergebnis für die Sub-Plattform Klettern.

Dass die Frage nach der Eignung des Bergsports als Kommunikationsplattform differenziert für einzelne Bereiche beantwortet werden muss, wird auch beim Vergleich der Einzelergebnisse der verschiedenen Sub-Plattformen deutlich. So zeigt die zusammenfassende Übersicht zum Potential des Bergsports als Kommunikationsplattform in Abbildung 4, dass der Bergsport je nach entsprechendem Bereich Stärken und Chancen oder

7 vgl. Bruhn, 2003, S. 42; Hermanns, Marwitz & Riedmüller, 2003; Kiendl, 2007, S. 1-4; S. 220; Riedmüller, 2003, S. 6-7

8 vgl. dazu u. a. Berret & Slack, 2001, S. 28-33; Bruhn, 2003, S. 38-42, 2010, S. 128-138; Cornwell & Coote, 2005, S. 273-274; Damm-Volk, 2002, S. 82-85; Geyer, 2008, S. 158-159; 170; 215; Hermanns, 2008, S. 289-290; Hermanns et al., 2003, S. 222; Kemming, 2003; Kiendl, 2007, S. 229-241; S. 243-253; Riedmüller, 2003, S. 10-20; Röttgermann, 2008, S. 259-260; 269; Vogt, 2002, S. 58-59; 68; Zanger, 2009; Zapf, 2002, S. 64-76

Sub-Plattform Klettern	
<p>Stärken & Chancen</p> <p>lebendiger, sich ständig weiterentwickelnder Sport</p> <p>zunehmendes Medieninteresse bei Aufnahme ins olympische Programm (Sport- und/oder Eisklettern)</p> <p>internationale Wettkämpfe</p> <p>hohes Event-Potential</p> <p>Möglichkeiten zum Testimonial-Sponsoring</p> <p>mediale Selbst-Vermarktung einzelner Athleten als Multiplikator</p> <p>keine Saison-/Wetter-Abhängigkeit (Hallenklettern)</p> <p>Thema Doping im Wettkampfklettern nur untergeordnete Rolle</p> <p>hoher Erlebniswert</p>	<p>Schwächen & Risiken</p> <p>unübersichtliche Organisationsstruktur</p> <p>geringe Medienpräsenz</p> <p>niedrige Aktivenzahlen</p> <p>geringe Aufmerksamkeit/Prominenz bei Nicht-Bergsportlern</p> <p>Risiko eines negativen Imagetransfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei Negativschlagzeilen einzelner Sportler • da Risikosportart mit z.T. hoher Unfallgefahr

Abb. 3: Bewertung der Sub-Plattform Klettern

Schwächen und Risiken für die Unternehmenskommunikation aufweist.

Je nach Zielsetzung des Unternehmens kann sich folglich jede der genannten Bergsportarten als Kommunikationsplattform eignen. Geht es beispielsweise um eine qualitativ hochwertige inhaltliche Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen, sind das Klettern und das klassische Bergsteigen aufgrund vielfältiger Kommunikationsmöglichkeiten und hoher Umfeldqualität zu empfehlen. Sollen hingegen möglichst viele Kontaktzahlen erzielt werden, eignet sich vor allem der alpine Skisport mit seiner hohen passiven Reichweite.

Auch wenn der Bergsport aufgrund seiner Vielfalt nicht pauschal bewertet werden kann, lässt sich allgemein festhalten, dass die größte Schwäche der meisten Bergsportarten eine niedrige Medienpräsenz ist. Auf der anderen Seite zeichnen sich die untersuchten Sub-Plattformen vor allem durch ihre Vielfalt, Emotionalität und Telegenität, die Möglichkeit einer

spezifischen Zielgruppen-Ansprache über Special-Interest-Medien, eine im Sport wohl einzigartige Verbindung zu ethischen Grundwerten, Wissenschaft, Kunst und Literatur sowie zum Teil vielversprechende Zukunftsaussichten aus – und zeigen damit, dass der Bergsport durchaus das Potential für eine wirksame Kommunikationsplattform hat.

2.6 Zwischenfazit I

Aus den grundlegenden Erläuterungen sowie der Beschreibung und Bewertung des Bergsports als Kommunikationsplattform ergeben sich hinsichtlich der eingangs gestellten ersten Forschungsfrage zwei Ergebnisse:

1. Der Bergsport bietet aufgrund seiner Vielfalt nicht eine, sondern mehrere verschiedene Kommunikationsplattformen. Die Frage nach der Eignung des Bergsports als Kommunikationsplattform kann also nicht pauschal beantwortet werden, sondern nur für einzelne Sub-Plattformen.

Potential des Bergsports als Kommunikationsplattform	
<p>Affinität</p> <p>– einzelfallabhängig –</p> <p><i>nur bedingte Eignung für „umweltschädigende“ Branchen</i></p>	<p>Professionalisierung</p> <p>- Bergwandern</p> <p>- Klettern</p> <p>+ alpiner Skisport</p>
<p>Akzeptanz des Sponsorings</p> <p>– einzelfallabhängig –</p> <p><i>außer im alpinen Skisport bisher kein Sponsoring-Overkill</i></p>	<p>Reichweite</p> <p>+/- Bergwandern</p> <p>- Höhenbergsteigen</p> <p>- klassisches Bergsteigen</p> <p>- Klettern</p> <p>+/- alpiner Skisport</p> <p>- Skibergsteigen</p>
<p>Entwicklungspotential</p> <p>+ Bergwandern</p> <p>+ Klettern</p> <p>+ Skibergsteigen</p>	<p>Risiko negativer Imagetransfer</p> <p>- Höhenbergsteigen</p> <p>- Klettern</p> <p>- Skibergsteigen</p>
<p>Exklusivität</p> <p>– einzelfallabhängig –</p> <p><i>außer im alpinen Skisport vermutl. (noch) wenig Konkurrenz</i></p>	<p>Umfeldqualität</p> <p>- Bergwandern</p> <p>+ Höhenbergsteigen</p> <p>+ klassisches Bergsteigen</p> <p>+ Klettern</p> <p>+/- alpiner Skisport</p> <p>+ Skibergsteigen</p>
<p>Internationalität</p> <p>+ Höhenbergsteigen</p> <p>+ Klettern</p> <p>+ alpiner Skisport</p> <p>+ Skibergsteigen</p>	<p>Zielgruppen-Konformität</p> <p>– einzelfallabhängig –</p> <p><i>allgemein Zielgruppe mit höherem Bildungsniveau</i></p> <p><i>Möglichkeit spezif. Zielgruppen-Ansprache/hohe Kontaktqualität</i></p> <p><i>auch für Zielgruppen ohne direkten Bezug zum Bergsport</i></p> <p><i>nicht auf Alpenraum beschränkt</i></p>
<p>Kommunikationsmöglichkeiten</p> <p>+/- Bergwandern</p> <p>+/- Höhenbergsteigen</p> <p>+ klassisches Bergsteigen</p> <p>+ Klettern</p> <p>+/- alpiner Skisport</p> <p>+/- Skibergsteigen</p>	
<p>Kosten</p> <p>– einzelfallabhängig –</p> <p><i>außer im alpinen Skisport vermutl. (noch) niedrige Kosten</i></p>	

Abb. 4: Potential des Bergsports als Kommunikationsplattform
(kursiv = allgemeine Aussagen; + = Stärke/Chance; - = Schwäche/Risiko)

2. Die einzelnen Sub-Plattformen des (klassischen) Bergsports haben aus Marketingsicht ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken. In Abhängigkeit der im Einzelfall verfolgten Ziele kann jede der sechs untersuchten Bergsportarten eine geeignete Kommunikationsplattform für Unternehmen darstellen.

Diese Einschätzungen basieren auf der Übertragung allgemeiner Erkenntnisse aus der Marketingliteratur auf die Situation im Bergsport. Um praxisnahe, konkrete Aussagen zur Eignung des Bergsports machen zu können, ist diese Analyse allerdings nicht ausreichend. So blieb beispielsweise die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien bisher unberücksichtigt. Da der Fokus der Untersuchung auf der Sichtweise der Unternehmen liegt, sollte zudem deren Einschätzung in die abschließende Beurteilung des Bergsports als Kommunikationsplattform einfließen. Daher werden in einem zweiten Schritt die erarbeiteten Schlussfolgerungen zur Eignung des Bergsports als Kommunikationsplattform durch die Befragung ausgewählter Experten auf ihre Relevanz in der Praxis überprüft.

3. Gründe für die Nutzung der Kommunikationsplattform Bergsport aus Expertensicht

3.1 Untersuchungsdesign

Die praktische Relevanz der theoriebasierten Schlussfolgerungen können nur diejenigen beurteilen, die an der Kommunikationsplattform Bergsport beteiligt sind – also Akteure aus den Bereichen Sport, Wirtschaft, Medien, Agenturen und die Zielgruppen selbst. Da es hier um die Eignung des Bergsports aus Sicht der kommunikationstreibenden Wirtschaft geht, wäre es naheliegend, Sponsoren der verschiedenen Bergsport-Bereiche zu befragen. Dennoch fehlt dort oft die Kom-

petenz, den gesamten Bergsport in dem Maße einzuschätzen und zu beurteilen, wie es im Rahmen der Untersuchung erfolgen sollte. Im Gegensatz dazu haben Agenturen, die sich schwerpunktmäßig mit Bergsport auseinandersetzen, durch ihre Arbeit mit allen Beteiligten einen Überblick über das gesamte magische Dreieck des Bergsports und damit umfassende Kenntnisse zu dieser Kommunikationsplattform. Daher wurden drei Agenturen mit Bezug zum Bergsport als zu befragende Experten ausgewählt.

Für die Befragung selbst wurden qualitative und quantitative Forschungsdesigns kombiniert: Im Rahmen der durch einen Interviewleitfaden teilstrukturierten Interviews wurden die Experten zu allgemeinen Bedingungen einer Kommunikationsplattform im Sport befragt und anschließend um die Bewertung der Situation im Bergsport gebeten (qualitativ). Dies wurde ergänzt durch zwei Fragebögen, die die Gewichtung der Kriterien sowie die Bewertung einzelner Sub-Plattformen des Bergsports mit vorgegebenen Antwortkategorien abfragten (quantitativ).

Alle Interviews fanden als Einzelgespräche am 01.06.2011 in den Räumen der jeweiligen Agentur statt. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, die beiden Fragebögen den Interviewpartnern im Gespräch zum Ausfüllen vorgelegt. Alle Interviews dauerten im Schnitt eine Stunde.

Aufgrund der Kombination qualitativer und quantitativer Befragungsmethoden waren auch unterschiedliche Verfahren der Datenauswertung erforderlich. Die in den Interviews gesammelten Aussagen wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse⁹ ausgewertet. Die Fragebögen lieferten Punktwerte, die quantitativ erfasst und dargestellt werden können. ▶

⁹ in Anlehnung an Meuser & Nagel, 2005, S. 83-91

Kriterium	Anzahl Top-Bewertungen **	Bewertung*		
		Interview 1	Interview 2	Interview 3
Entwicklungspotential	3	4	5	5
Umfeldqualität	3	4	5	5
Internationalität	2	2	5	5
Kommunikationsmöglichkeiten	2	3	5	4
Risiko eines negativen Imagetransfers	2	2	1	5
aktive Reichweite	1	3	4	3
Professionalisierung	1	3	3	4
passive Reichweite	0	2	3	3

* Skala: 1 = "sehr gering", 2 = "gering", 3 = "teils-teils", 4 = "hoch", 5 = "sehr hoch"

** *Top-Bewertung* = Bewertung des Kriteriums mit 5 = "sehr hoch" o. 4 = "hoch" mit Ausnahme des Kriteriums "Risiko eines neg. Imagetransfers" – bei diesem ist als einziges Kriterium aus Unternehmenssicht eine möglichst niedrige Bewertung wünschenswert, so dass eine Top-Bewertung bei einer Bewertung mit 1 = "sehr gering" o. 2 = "gering" vorliegt.

Tab. 3: Bewertung der Sub-Plattform Klettern aus Expertensicht

3.2 Ergebnisse und Interpretation

3.2.1 Bedingungen einer Kommunikationsplattform im Sport aus Expertensicht

Der erste Teil der Befragung hatte das Ziel, den aus der Literatur abgeleiteten Kriterienkatalog (vgl. Tabelle 2) auf seine Praxisrelevanz zu überprüfen. Dazu wurde zunächst ungestützt nach den Bedingungen einer Kommunikationsplattform im Sport gefragt. Dabei ist nach Ansicht der Experten auf Affinität, Exklusivität, Kommunikationsmöglichkeiten, Reichweite, Umfeldqualität und Zielgruppen-Konformität zu achten. Somit wurden sechs der 12 aus der Literatur abgeleiteten Kriterien auch von den Befragten angesprochen und insbesondere keine über den Kriterienkatalog hinaus gehenden Bedingungen genannt.

Nach einer daran anschließenden Vorstellung der 12 Kriterien wurden die Exper-

ten gebeten, deren Wichtigkeit bei der Auswahl einer Sportart für die Unternehmenskommunikation zu beurteilen. Insgesamt waren sich die Befragten nur bei einem einzigen Kriterium einig: Kosten sind mit Abstand das wichtigste Kriterium. Dabei ist klar, dass bei einer Fallzahl von drei Befragungen unterschiedliche Bewertungen besonders deutlich werden. Insgesamt wurden jedoch alle 12 Kriterien von mindestens einem Experten als eher oder sogar sehr wichtig für die Bewertung einer Kommunikationsplattform im Sport angesehen, was für die Praxisrelevanz des Kriterienkatalogs spricht.

3.2.2 Bewertung des Bergsports als Kommunikationsplattform aus Expertensicht

Wie bereits erläutert, kann der Bergsport aufgrund seiner Vielfalt nicht pauschal, sondern nur für einzelne Bergsportarten

als Sub-Plattformen für die Unternehmenskommunikation bewertet werden. Daher wurden die Experten neben plattformübergreifenden Aussagen zum Bergsport allgemein auch um eine differenzierte Bewertung einzelner Bergsportarten aus Marketingsicht gebeten. Tabelle 3 zeigt beispielhaft das Ergebnis der Bewertung der Sub-Plattform Klettern aus Expertensicht.

Zwar treffen manche Aspekte wie beispielsweise für den Bergsport besonders geeignete Branchen (Affinität) auf nahezu alle Sub-Plattformen zu (diese plattformübergreifenden Aussagen der Experten zum (gesamten) Bergsport sind in der zusammenfassenden Fehler: Referenz nicht gefunden kursiv dargestellt). Doch wie schon im ersten Teil der Untersuchung vermutet, zeigten die teilweise großen Unterschiede bei der Bewertung einzelner Bergsportarten, dass hier zwischen den verschiedenen Sub-Plattformen unterschieden werden muss. So hat jede der untersuchten sechs Bergsportarten Bergwandern, Höhenbergsteigen, klassisches Bergsteigen, Klettern, alpiner Skisport und Skibergsteigen eigene Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken bezüglich der Kriterien einer Kommunikationsplattform im Sport. Um einen Überblick über die Expertenbewertung der einzelnen Sub-Plattformen zu geben, wurden in Fehler: Referenz nicht gefunden zu jedem sportartspezifischen Kriterium diejenigen Bergsportarten aufgelistet, die dort mindestens zwei „Top-Bewertungen“¹⁰ (= Stärke/Chance) bzw. mindestens zwei „Bottom-Bewertungen“¹¹

10 Top-Bewertung = Bewertung mit (4) = „hoch“ oder (5) = „sehr hoch“ bzw. beim Kriterium „Risiko eines negativen Imagetransfers“ Bewertung mit (2) = „niedrig“ oder (1) = „sehr niedrig“

11 Bottom-Bewertung = Bewertung mit (2) = „niedrig“ oder (1) = „sehr niedrig“ bzw. beim Kriterium „Risiko eines negativen Imagetransfers“ Bewertung mit (4) = „hoch“ oder (5) = „sehr hoch“

(= Schwäche/Risiko) erhielten. Insgesamt betrachtet wurden dem alpinen Skisport die besten Noten ausgestellt (19 Top-Bewertungen), während das klassische Bergsteigen am schlechtesten bewertet wurde (6 Top-Bewertungen).

Die Übersicht in Abbildung 5 zeigt jedoch auch, dass sich jede der Bergsportarten in verschiedenen Bereichen besonders für eine Marketingkommunikation eignet. Je nach verfolgtem Marketingziel und unternehmensinterner Gewichtung der Kriterien können Unternehmen demnach im Bergsport aus verschiedenen Plattformen für ihre Kommunikation wählen. Somit hat der Bergsport als Ganzes betrachtet (auch) aus Expertensicht in vielerlei Hinsicht Potential als Kommunikationsplattform für Unternehmen.

3.3 Zwischenfazit II

Aus den Expertenaussagen ließen sich die Gründe für die Nutzung der einzelnen Bergsportarten ableiten, so dass sich bezüglich der eingangs gestellten zweiten Forschungsfrage folgende Ergebnisse ergeben:

- Das Bergwandern zeichnet sich durch hohe Aktivenzahlen, sowie ein vernachlässigbares Risiko eines negativen Imagetransfers infolge von Unfällen o. ä. aus. Es hat außerdem eine hohe Umfeldqualität und stellt für Unternehmen dadurch eine Plattform mit vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten und hohem Entwicklungspotential für die Zukunft dar.
- Das Höhenbergsteigen bietet Unternehmen eine Kommunikationsplattform mit internationaler Ausrichtung, hoher Telegenität und hohem Faszinationspotential.
- Das klassische Bergsteigen erhielt die wenigsten Top-Bewertungen, kann sich aber (trotzdem) aufgrund des geringen Risikos eines negativen Imagetransfers und einer

Potential des Bergsports als Kommunikationsplattform aus Expertensicht	
Affinität	Professionalisierung
<i>grstzl. alle Branchen geeignet, insb. Sportartikel, Tourismus, Nahrungsmittel, Finanzen, Versicherungen, PKW</i>	<i>insg. wenig professionelle Organisationsstruktur</i>
<i>Kompatibilität mit Umweltschutz/ Nachhaltigkeit erforderlich</i>	- Bergwandern
	+ Höhenbergsteigen
	+ alpiner Skisport
Akzeptanz des Sponsorings	aktive Reichweite
<i>grstzl. akzeptiert, da wenige Sponsoren</i>	+ Bergwandern
<i>bei (bergsportfernen) Branchen nur bedingt</i>	- Höhenbergsteigen
	+ alpiner Skisport
Entwicklungspotential	passive Reichweite
+ Bergwandern	<i>geringes Interesse in allg. Bevölkerung</i>
+ Klettern	<i>TV gering, Online u. Print gut</i>
+ Skibergsteigen	<i>einzelne Sportler nur in Szene bekannt</i>
	- Bergwandern
Exklusivität	+ alpiner Skisport
<i>grstzl. mögl., da wenige Sponsoren u. Aktive</i>	- Skibergsteigen
<i>Ausnahme alpiner Skisport</i>	
Internationalität	Risiko negativer Imagetransfer
- Bergwandern	+ Bergwandern
+ Höhenbergsteigen	+ klassisches Bergsteigen
+ Klettern	+ Klettern
+ alpiner Skisport	- alpiner Skisport
+ Skibergsteigen	
Kommunikationsmöglichkeiten	Umfeldqualität
<i>als Outdoor-Aktivität saisonal</i>	<i>sportl. Leistungen z.T. schwer nachvollziehbar</i>
<i>insb. über Testimonials</i>	+ Höhenbergsteigen
+ Höhenbergsteigen	+ klassisches Bergsteigen
+ (Hallen-) Klettern	+ Klettern
+ alpiner Skisport	+ alpiner Skisport
	+ Skibergsteigen
Kosten	Zielgruppen-Konformität
<i>vergleichsweise niedrige Kosten</i>	<i>grstzl. alle erreichbar, insb. Aktive</i>
<i>Ausnahme alpiner Skisport</i>	<i>nicht auf Alpenregionen beschränkt, außerhalb sollte Kommunikation auf allg. Thema „Berge“ statt auf konkreten Bergsport bezogen werden</i>
<i>Bergsport-Branche nicht sehr umsatzstark</i>	

Abb. 5: Potential des Bergsports als Kommunikationsplattform aus Expertensicht
(kursiv = allgemeine Aussagen; + = Stärke/Chance; - = Schwäche/Risiko)

hohen Umfeldqualität für die Unternehmenskommunikation eignen.

- Der Sub-Plattform Klettern wird eine hohe Umfeldqualität und ein großes Entwicklungspotential (insbesondere hinsichtlich der stetig zunehmenden Aktivenzahlen) zugeschrieben. Darüber hinaus bietet sie mit dem Hallenklettern als einzige Bergsportart planbare, wetterunabhängige Kommunikationsmöglichkeiten und über die wett-kampfsportliche Ausübung eine hohe Internationalität.
- Der alpine Skisport erhielt die meisten Top-Bewertungen, insbesondere bei den Kriterien Internationalität, Professionalisierung, Umfeldqualität, Kommunikationsmöglichkeiten und Reichweite. Potential für die Zukunft wurde hingegen lediglich in der (seit der IOC-Entscheidung vom 06.07.2011 erfolglosen) deutschen Bewerbung um die Olympischen Winterspiele 2012 gesehen.
- Das Skibergsteigen hat insbesondere aufgrund der engen Verbindung zur Natur – hauptsächlich für sportnahe Unternehmen – ein sehr hohes Entwicklungspotential. Daneben zeichnet sich diese Sub-Plattform durch eine hohe Umfeldqualität und Internationalität aus.

Insgesamt bestätigten die Experten also die Erkenntnisse aus der theoriebasierten Analyse: Grundsätzlich eignen sich alle Sub-Plattformen des Bergsports für die Unternehmenskommunikation. Je nach verfolgten Marketingzielen sind jedoch manche Sub-Plattformen besser geeignet als andere, da jede Bergsportart hinsichtlich ausgewählter Kriterien Stärken und/oder Schwächen aufweist.

Zudem wurde die Praxisrelevanz des vorgestellten Kriterienkatalogs zur Bewertung von Kommunikationsplattformen im Sport bestätigt.

Die im Rahmen der Expertenbefragung gewonnen Ergebnisse sind allerdings vor dem Hintergrund einiger kritischer Anmerkungen zu betrachten. So können sie aufgrund der geringen Fallzahl (nur drei Interviews) nicht verallgemeinert werden. Zudem fiel bei der Auswertung auf, dass die Kriterien teilweise nicht trennscharf genug formuliert waren, so dass die Befragten ihrer Bewertung ggf. ein unterschiedliches Verständnis (der Kriterien) zugrunde legten. Des Weiteren gab es auch Probleme bei der Abgrenzung der einzelnen Bergsportarten untereinander. Schließlich kam mehrmals die Frage auf, ob der alpine Skisport in diesem Zusammenhang überhaupt noch zum (klassischen) Bergsport gezählt werden sollte.

4. Schlussbetrachtung

Der Sport bietet Unternehmen ein oft sehr emotionales und mit positiven Attributen verbundenes Umfeld für die Marketingkommunikation. Es eignen sich jedoch nicht alle Sportarten in gleichem Maße und für jedes Unternehmen als Kommunikationsplattform. So scheint der Bergsport aufgrund vergleichsweise geringer Reichweite und zum Teil beschränkter Möglichkeiten der medialen Übertragung – gerade im Vergleich mit großen Mediensportarten wie Fußball oder Formel 1 – auf den ersten Blick keine geeignete Kommunikationsplattform für Unternehmen bieten zu können. Auf den zweiten Blick zeigt sich allerdings, dass der Bergsport mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen, wie z. B. Bergwandern, Höhenbergsteigen, klassisches Bergsteigen, Klettern, alpiner Skisport und Skibergsteigen, sogar mehrere Plattformen beinhaltet, die sich alle durch spezifische Stärken und Chancen für die Unternehmenskommunikation eignen können.

Die vorgestellte Untersuchung schließt mit der umfangreichen Darstellung und Bewertung des Bergsports als Kommunikationsplattform eine Lücke in der bishe-

rigen Marketingliteratur und kann damit sowohl der kommunikationstreibenden Wirtschaft, als auch Medien, Agenturen und den Akteuren aus dem Bergsport selbst wertvolle Informationen für ihre Arbeit und die Weiterentwicklung dieser Plattform bieten. Insbesondere für Unternehmen, die den Bergsport für ihre Kommunikation nutzen möchten, kann die Bewertung einzelner Bergsportarten eine Hilfestellung bei der Auswahl einer zu den Unternehmens- und Marketingzielen passenden Kommunikationsplattform sein.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass lediglich ein grundlegender Überblick über den äußerst vielfältigen Bereich des Bergsports gegeben werden konnte. Es wäre wünschenswert, wenn dies den Grundstein für tiefergehende Analysen darstellen könnte, die beispielsweise nicht nur auf die hier untersuchte Sichtweise der Unternehmen, sondern auch auf die der anderen beteiligten Akteure (Sport, Medien, Agenturen) eingehen. Darüber hinaus würden sich differenziertere Analysen einzelner Bergsportarten anbieten, da sich gezeigt hat, dass der Bergsport nicht pauschal, sondern nur für einzelne Bereiche bewertet werden kann. Abschließend ist anzumerken, dass bei all dem Potential, das sich hier für Unternehmen, Agenturen und Medien bietet, nicht der (Berg-) Sport selbst vergessen werden darf, der sich dabei im wahrsten Sinne des Wortes immer auf einer Gratwanderung befindet: Auf der einen Seite profitiert er von (Sponsoren-) Geldern und der höheren Aufmerksamkeit durch die mediale Berichterstattung, auf der anderen Seite besteht immer die Gefahr, dass er dafür zu stark instrumentalisiert wird und seinen Charakter verliert.

Zum Autor:



Annemarie Schmitgen

E-Mail:

annemarie.schmitgen@web.de

Annemarie Schmitgen hat an der Universität Bayreuth Diplom-Sportökonomie studiert. In ihrer Diplomarbeit zum Thema „Bergsport als Kommunikationsplattform für Unternehmen“ konnte sie ihre persönlichen Erfahrungen im Bergsport-Bereich und nicht zuletzt ihre Leidenschaft für diesen Sport einbringen. Nach dem Abschluss ihres Studiums im Herbst 2011 möchte sie auch beruflich in diesem Bereich arbeiten.

Literatur

- Berret, T. & Slack, T. (2001). A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport Management Review*, 4 (1), 21-45.
- Boutellier, R. & Müller, D. (2007). Sport und Innovation. Am Ende der technischen Differenzierung. *Wissenschaftsmanagement* (9-10), 12-21.
- Bruhn, M. (2003). Denk- und Planungsansatz der Integrierten Marketing-Kommunikation. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), *Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental betrachtung zur Kommunikationsplattform* (S. 23-44). München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2010). *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz* (5., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Cordes, M. (2001). Wintersport aus Sicht der Marktforschung. In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), *Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor* (S. 194-198). Butzbach-Griedel: Afra.
- Cornwell, T.B. & Coote, L.V. (2005). Corporate sponsorship of a cause: the role of identification in purchase intent. *Journal*

- of Business Research, 58 (3), 268-276.
- Damm-Volk, K. (2002). Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument im Marketing. Regensburg: Roderer.
- Deckner, M. (2010). Rolle, Aufgabenbereich und Probleme von Agenturen im magischen Dreieck des Mediensports. Diplomarbeit. Bayreuth: Universität Bayreuth.
- Dreyer, A. & Menzel, A. (2009). Wandertourismus – die neue Lust: wie Sport und Aktivität immer mehr Einzug in den Urlaub halten. In S. Scharenberg & B. Wedemeyer-Kolwe (Hrsg.), Grenzüberschreitung. Sport neu denken. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Arnd Krüger (Schriftenreihe des Niedersächsischen Instituts für Sportgeschichte Hoya e.V., 20, S. 72-97). Hoya: Niedersächsisches Inst. für Sportgeschichte.
- Geyer, O. (2008). Einzelsportler-Sponsoring als Instrument der Unternehmenskommunikation (Schriftenreihe Sportökonomie in Forschung und Praxis, 4). Hamburg: Kovač.
- Giradelli, M. (2003). Alpincenter – Vom Berg in den „Pott“. In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), Grenzen des Sportkonsums. Sportmarketing, Sportstandort, Sportstätte (S. 169-175). Butzbach-Griedel: Afra.
- Groll, M. (2001). Öffentliches Interesse am Wintersport. In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor (S. 162-169). Butzbach-Griedel: Afra.
- Hallmann, K. (2010). Zur Funktionsweise von Sportevents: Eine theoretisch-empirische Analyse der Entstehung und Rolle von Images sowie deren Interdependenzen zwischen Events und Destinationen. Dissertation. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.
- Heckmeier, A. (2008). Multi Channel-Kommunikation für Bergsport-Spezialisten: Das Beispiel SALEWA. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing (S. 447-464). München: Vahlen.
- Hermanns, A. & Riedmüller, F. (2008). Professionelles Sport-Marketing der Zukunft - Effizient und International. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing (S. 597-607). München: Vahlen.
- Hermanns, A. (2008). Vermarktung und Management von Sponsoringrechten im Sport. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing (S. 273-291). München: Vahlen.
- Hermanns, A., Marwitz, C. & Riedmüller, F. (2003). Kombination von Sponsoring und Events im Sport: Authentische Marketing-Kommunikation bei differenzierten Zielgruppen. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental-betrachtung zur Kommunikationsplattform (S. 211-234). München: Vahlen.
- Hovemann, G. (2010). Finanzierung im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), Management im Sport: betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen in der modernen Sportökonomie (S. 263-287). Berlin: Schmidt.
- Jurak, G., Bednarik, J. & Kovac, M. (2009). The sponsorship potential of Slovenian sport. Acta Univ. Carol. Kinanthropol., 45 (1), 95-113.
- Kemming, J.D. (2003). Die Wahrhaftigkeit der Wirklichkeit – Kommunikationsplattformen in der Praxis. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental-betrachtung zur Kommunikationsplattform (S. 235-254). München: Vahlen.
- Kiendl, S.C. (2007). Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Läuffer, C. (2004). Ski WM St. Moritz 2003 – Ein wirtschaftlicher Nutzen für wen? In U. Scherrer, F.A. Zölch & G. Behr (Hrsg.), Sportveranstaltungen - im Fokus von

- Recht und Wirtschaft (S. 19-33). Zürich: Orell Füssli.
- Leopold, J. & Schrader, S. (2008). Snowboarding: Fallbeispiel Nokia Air & Style. In L. Nuschke & C. Becker (Hrsg.), Vom Strand zum Green. Eine sportökonomische Analyse ausgewählter Trend- und Exklusivsportarten (Reihe Sportwissenschaft, 4, S. 91-101). Göttingen: Sierke.
- Mayr, T. (2001). Spitzensport im Wintersport: Vermarktung des Deutschen Skiverbandes. In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor (S. 170-179). Butzbach-Griedel: Afra.
- Media Control Sportservice (1992). Freeclimbing Europameisterschaft Frankfurt 18. - 20. September 1992. Werbebotschaftsanalyse Zuschaueranalyse. Frankfurt/M.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung (S. 71-93). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Pawlowski, T. & Breuer, C. (2007). Hedonische Preismessung im Wintersport: ein ökonometrisches Modell. In H.-D. Horch (Hrsg.), Qualitätsmanagement im Sport. Beiträge des 5. Deutschen Sportökonomie-Kongresses [16. - 18. November 2006] (Edition Sportökonomie, Sportmanagement, 7, S. 241-253). Köln: Inst. für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Poley, C. (2003). Die Vermarktung des Hahnenkamm-Skirennens in Kitzbühel. In J. Fritzweiler (Hrsg.), Sport-Marketing und Recht. Vermarktungsrechte, Verträge, Konflikte (S. 193-208). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Preuß, H. (2009). Sponsoring im Spitzensport. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 282-299). Schorndorf: Hofmann.
- Riedmüller, F. (2003). Sport als inhaltlicher Bezug für die Marketing-Kommunikation. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumentalbetrachtung zur Kommunikationsplattform (S. 3-21). München: Vahlen.
- Röttgermann, T. (2008). Vermarktung und Management von Übertragungs- und Werberechten im Sport. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing (S. 257-272). München: Vahlen.
- Schneis, M. (2001). Kooperationen mit Sportteams als strategische Allianzen: das Beispiel Atomic. In A. Hermanns (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing (S. 443-455). München: Vahlen.
- Schmitgen, A. (2011). Bergsport als Kommunikationsplattform für Unternehmen. Diplomarbeit. Bayreuth: Universität Bayreuth.
- Trosien, G. & Stetter, D. (1998). Globale Ausbreitung des Snowboardings und Entwicklungen in Deutschland. In G. Trosien (Hrsg.), Globalisierung und Sport. Business – Entertainment – Trends (S. 89-102). Aachen: Meyer & Meyer.
- Trümper, T. (1997). Marketing für Kletterhallen. Freie wissenschaftliche Arbeit. Göttingen: Universität Göttingen.
- Vida Marketing GmbH (1995). Deutscher Alpenverein e.V. Darstellung der externen Kommunikation Analyse. München.
- Vogt, C. (2002). Zur Optimierung marketingorientierter Vereinsarbeit (1. Aufl.). Butzbach-Griedel: Afra.
- Weinbuch, H. (2001). Die Vermarktung der Nationalmannschaft im Deutschen Skiverband. In H. Dierker & G. Freytag (Hrsg.), Unternehmen Nationalmannschaft - Geldquelle der Verbände?! (Akademieschrift / Führungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes, Willi-Weyer-Akademie, 53, S. 77-87). Frankfurt/M.
- Woratschek, H. (2002). Theoretische Ele-

mente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (4), 1-18.

Zanger, C. (2009). Das Eventpotential von Sportarten. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 315-332). Schorndorf: Hofmann.

Zapf, M. (2002). Turnen als Fernsehport. Ansätze zur Steigerung der medialen Attraktivität einer Randsportart. Diplomarbeit. Bayreuth: Universität Bayreuth.



Die Strategien der Top-Manager im Sport

Im Interview mit Zeljko Karajica Geschäftsführer der SPORT1 GmbH

Die SPORT1 GmbH mit Sitz in Ismaning bei München ist ein Tochterunternehmen der Constantin Medien AG. Unter der Multimedia-Dachmarke SPORT1 vereint das Unternehmen seine TV-, Online- und Mobile- Aktivitäten – darunter die Free-TV-Sender SPORT1 und SPORT1 HD, den Pay-TV-Kanal SPORT1+ sowie das Online-Portal SPORT1.de.

Der Free-TV-Sender SPORT1 erreicht mit 92 Prozent Netzabdeckung technisch rund 33 Millionen Haushalte im gesamten Bundesgebiet. Hochwertiger Live-Sport, journalistisch fundierte Berichterstattung sowie eine Fokussierung auf männeraffine Formate sind die tragenden Säulen des Senders. Durch die konsequente Ausrichtung an der Kernzielgruppe der 14- bis 49-jährigen Männer ist SPORT1 mit einem Männeranteil von 75 Prozent eine der profilstärksten TV-Stationen im deutschen Fernsehmarkt.

Im Online-Bereich ist SPORT1 ergänzend zu SPORT1.de seit Februar 2011 mit einem eigenen SPORT1-YouTube-Channel, seit Dezember 2010 mit der Online Gaming-Plattform SPORT1GAMES.de und seit Juli 2011 mit der Social Gaming-Plattform SPORT1 Poker aktiv.



Zeljko Karajica ist seit Juli 2009 Geschäftsführer der SPORT1 GmbH (vormals DSF Deutsches SportFernsehen GmbH).

Darüber hinaus ist der studierte Volkswirt und Politologe Geschäftsführer der Constantin Sport Medien GmbH, die den Bundesliga-Live-Sender LIGA total! veranstaltet, und der Kreativagentur Brandsome GmbH. Bereits seit Januar 2006 gehört er zudem in der Funktion des COO der Geschäftsführung der PLAZAMEDIA GmbH an. Alle Unternehmen gehören zum Constantin Medien-Konzern.

Zuvor war Karajica Geschäftsführer der Kreativagentur CREATION CLUB (CC) GmbH und davor Leiter des Bereichs Creative Services beim Pay-TV-Sender Premiere (heute Sky). Begonnen hat er seinen beruflichen Werdegang als Moderator bei OK-Radio in Hamburg und als freier Redakteur bei RTL und VOX.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?



Karajica: *Wenn es denn tatsächlich eine Erfolgsstrategie ist, dann basiert sie darauf, dass man sich über die Zeit ein profundes Fachwissen angeeignet hat, das wiederum auf einer vernünftigen Grundausbildung beruht. Dieses Wissen sollte mit einem gesunden Menschenverstand und einem guten Team gepaart sein. Letztlich gehört noch ein gewisses Talent dazu, hoffentlich eine strategische Weitsicht zu entwickeln. Wenn diese Faktoren in einem vernünftigen Verhältnis zusammen gebracht werden, dann kann die Arbeit erfolgreich sein und dann kann man wohl auch von seiner eigenen kleinen Erfolgsstrategie sprechen.*

Im Nachhinein festzustellen, ob etwas gut oder schlecht war, ist relativ einfach. Aber aus einer Position der Unsicherheit und der Markteinschätzung, die man treffen muss, Entscheidungen zu fällen, ist meistens nicht so einfach. Deshalb muss man sich bei der Beurteilung auf ein Gerüst von Faktoren stützen, um dann hoffentlich eine Entscheidung zu treffen, hinter der man auch in ein bis zwei Jahren noch steht und sagt: Das haben wir gut gemacht!

Redaktion: Welche Unterschiede gibt es zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der klassischen produzierenden Wirtschaft?

Karajica: *Aus meiner Sicht gibt es hier gar keine großen Unterschiede. In der Sportbranche ist allerdings die Verquickung zwischen emotionaler Bindung und klassisch hartem Management Job so groß, dass das vielleicht den kleinen Unterschied ausmacht. Wer keine Gänsehaut bekommt, wenn er bei einem Top-Spiel in der Bundesliga oder bei einer Fußball-Weltmeisterschaft im Stadion sitzt und sagt, das produzieren wir gerade, der ist hier wahrscheinlich fehl am Platz. Wenn es aber um klassische Management-Tools geht, arbeiten wir mit den gleichen wie das produzierende Gewerbe.*

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für das Setting, in dem Sie täglich arbeiten, als hilfreich und praktikabel?

Karajica: *Im Grunde unterscheiden sich die Management-Instrumente nicht von anderen Betrieben. Wir arbeiten genauso mit Kennzahlen wie andere Bereiche auch. Wenn man morgens sein E-Mail-Postfach öffnet, dann sind von Interesse die Quoten, die Format-Analysen, die Controlling-Reports im Sinne von: Welcher Umsatz wurde gestern gemacht, welche Buchungen haben wir bekommen oder was haben uns die einzelnen Produktionen gekostet? Damit sind wir aus meiner Sicht relativ deckungsgleich mit dem, was andere Manager in anderen Industriezweigen auch zur Verfügung haben. Man lebt insgesamt sehr stark von aggregierten Reports. Gepaart mit einer guten Marktkenntnis, also mit dem Einsatz von Marktanalyse-Instrumenten, sind dies die notwendigen Grundlagen.*

Die Reports bieten aber meistens nur das Fundament, da sie eine Ex-post-Betrachtung darstellen. Alles, was nach vorn gerichtet ist, erfordert das Gespür, wo sich der Markt hin entwickeln wird. In diesem Zusammenhang sind gerade regelmäßige Marktforschungen für bestehende und auch für neue Produkte besonders wichtig. Dazu kommt, dass man mit allen relevanten Menschen, die in entscheidenden Bereichen zu tun haben, eng im Austausch ist.

Redaktion: Wie schaffen Sie es, mit dem Stress und dem Druck erfolgreich umzugehen?

Karajica: *Ich habe ein Leben lang tatsächlich nicht nur Sport geschaut, sondern habe ihn auch selbst betrieben und tue das immer noch.*

Der beste Weg, dem Stress zu begegnen, ist morgens vor der Arbeit mal joggen zu gehen oder etwas anderes zu machen, um den Kopf klar zu bekommen.

Darüber hinaus gehört auch ein wenig die

Gabe dazu, den Stress und die Hektik nicht komplett an sich herankommen zu lassen. Manchmal muss man Dinge an sich abprallen lassen und sich nicht alles sofort so zu Herzen zu nehmen, dass die Zähne anfangen zu knirschen. Hier spielt meiner Ansicht nach auch die Erfahrung im Umgang mit dem Stress mit hinein. Wenn sich bestimmte Muster wiederholen, kann man mit solchen Situationen auf Grund seiner Erfahrungen einfacher umgehen, als zum Beispiel noch direkt nach dem Studium.

Redaktion: Inwiefern hilft Ihnen aktives Sporttreiben als Ausgleich zum Geschäftsalltag?

Karajica: *Jeder Mensch ist anders, aber ich persönlich könnte mir bei dem was ich tue nicht vorstellen, dass Sport da keine relevante Rolle spielt. Insofern ist Sport ein absolutes Muss. Ob es jetzt Joggen ist oder andere Sportarten, ist völlig egal. Jeder muss da seinen eigenen Weg finden. Wissenschaftlich ist erwiesen, dass Sport zum Stressabbau taugt. Es geht aber um mehr, vor allem um persönliche Zufriedenheit – Wettkampf zu haben, sich auch mal weitergehende Reizpunkte zu setzen, als immer pünktlich 8:00 Uhr im Büro zu sein.*

Redaktion: Welche fünf Eigenschaften braucht ein angehender Sportmanager, um erfolgreich zu sein?

Karajica: *Am allerwichtigsten aus meiner Sicht ist die Passion und Emotionalität für den Sport. Jemand, der keine Gänsehaut bekommen kann, wenn er sich im Stadion ein Spiel ansieht, ist aus meiner Sicht nicht wirklich zum Sportmanager berufen. Als zweites muss man schlicht und ergreifend, wie in jedem anderen Job auch, eine fundierte Grundausbildung haben. Damit meine ich die schulische Ausbildung und die Hochschulausbildung. Es geht bei-spielweise nicht so sehr darum, was man genau studiert hat, sondern darum, sich in einem konkreten Bereich durchgeackert*

zu haben. Das ist ähnlich wie beim Sport, wo man auch bis zum Schlusspfeiff dabeibleiben muss.

Sonst gibt es keine Medaille. Dann gehört als absolutes Muss die Fähigkeit zur Teamarbeit dazu. Es gibt nicht den einsamen Leader, der in seinem Schloßlein sitzt und dem alle zehn Minuten Ideen einfallen, wie die Welt verändert werden kann! Es geht darum, im Team zu arbeiten, zu diskutieren und Meinungen abzugleichen. Immer verbunden mit der Hoffnung, guten Leuten das Wort gegeben zu haben, die auch einmal eine andere Meinung haben als man selbst und sich in einem Thema auch fordern zu lassen.

Ein Sportmanager, der erfolgreich sein will, muss auch über eine gewisse Zähigkeit verfügen. Man muss Rückschläge akzeptieren können, gerade weil im Bezug auf den Sport der Faktor Zufall immer auch eine Rolle spielt. Nach einem Rückschlag wieder aufzustehen und weiterzumachen, erfordert auch eine gewisse Willenskraft, um jeden Tag weiterarbeiten zu können. Es gibt ganz wenige, denen es in den Schoß fällt. Alle anderen müssen fleißig sein und arbeiten.

Die fünfte Eigenschaft hängt ein wenig mit dem Teamwork zusammen. Wenn man ein gutes Team hat, dann muss man auch in gewissem Umfang motivatorische Fähigkeiten besitzen, um dieses Team, das sehr oft aus sehr talentierten Individualisten besteht, auf den hoffentlich richtigen Weg einschwören zu können.

Redaktion: Wie wichtig ist Fortbildung für Manager, die erfolgreich sein wollen?

Karajica: *Fortbildung ist unabdinglich. Das Thema vom lebenslangen Lernen würde ich komplett unterschreiben und ich glaube auch, dass es keine Alternative dazu gibt. Regelmäßige Fortbildung gehört quasi mit zur Arbeitsplatzbeschreibung eines Sportmanagers, der erfolgreich sein möchte.*

Man muss offen sein, sich aber auch eingestehen können, dass man mit einem

Thema nicht so vertraut ist und weiter daran arbeiten.

Es gibt im Bereich des Sports immer noch nicht das eine Berufsbild, das man lernen kann. Man muss sich also an diese anpas-

sen. Je erfolgreicher man dabei ist, desto besser wird man sich persönlich weiterentwickeln.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

Christian Quirling



Unwägbarkeiten bei der Beendigung von Arbeitsverträgen im Berufssport – Hinweise zur Gestaltung von Spieler- und Trainerverträgen

Abstract

Verträge mit Sportlern und Trainern im Bereich des Leistungs- und Spitzensports werden grundsätzlich nicht auf unbestimmte Dauer, sondern befristet geschlossen. Sie enden demzufolge mit Ablauf eines bestimmten Datums. Dies gilt namentlich für Berufsfußballspieler, die sowohl nach internationalen Statuten als auch nationalen Verbandsregelungen des Deutschen Fußballbundes und des Ligaverbandes ihr vertraglich vorgesehene Ende stets zum 30.06. eines Jahres finden müssen.¹ Für die Anstellung eines Trainers finden sich in den Verbandsstatuten demgegenüber in der Regel keine zwingenden Befristungsregeln. Je nach Interessenlage der beteiligten Akteure kann dabei sowohl eine einseitige Verlängerung des bestehenden Kontrakts oder eine vorzeitige Auflösung gewünscht sein. Der vorliegende Beitrag stellt dabei die in der Praxis vorkommenden Mechanismen vor und beleuchtet deren rechtliche Zulässigkeit.

1 Der Abschluss eines Aufhebungsvertrages sowie der Ausspruch einer außerordentlichen Kündigung unter dem Spielerjahr sind dabei zwar grds. möglich; letztere kann aber zur Folge haben, dass das verbandsrechtliche Spielrecht erst zur nächsten Wechselferioden oder gar zum nächsten Spieljahr erteilt wird.

Ausgangspunkt

Wie eingangs erwähnt, werden Verträge mit Spitzensportlern aufgrund der Unvorhersehbarkeit ihrer sportlichen Entwicklung, Verträglichkeit mit Mitspielern und Spielsystemen, dem Abwechslungsbedürfnis des Publikums und nicht zuletzt aufgrund von Unsicherheiten in ihrer gesundheitlichen und körperlichen Integrität in der Regel nicht unbefristet geschlossen.² Dies gilt für Dienstleistungsverträge selbständiger Sportler genauso wie für Sportler, die aufgrund eines Arbeitsvertrages ihre Leistungen erbringen.³ Der (zulässigen) Befristung eines Arbeitsvertrages mit Spielern und Trainern liegt dabei gleichermaßen der Sachgrund der „Eigenart der Arbeitsleis-

2 Berkemeyer, Zur Befristung von Spielerverträgen auf Grund abnehmender Leistungsfähigkeit im Alter, SpuRt 2010, 8 ff. unter Hinweis auf LAG Nürnberg, Urt. v. 28.03.2006, Az. 7 Sa 405/05; abgedruckt in SpuRt 2010, 33 ff.

3 Nach gefestigter Auffassung ist hierbei zwischen Individual- und Mannschaftssportlern zu unterscheiden. An der Arbeitnehmereigenschaft von Berufsfußballspielern wird allgemein nicht gezweifelt. Vgl. jüngst Jungheim, Musterarbeitsvertrag versus Tarifvertrag am Beispiel des DFL-Mustervertrages für Lizenzspieler, *causa sport* 2010, 247 ff. (247) m.w.N.; Wüterich/Breucker in: Adolphsen/Nolte/Lehner/Gerlinger (Hrsg.), *Sportrecht in der Praxis*, 7. Kap., Rn. 545.

tung“⁴ gemäß § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zugrunde.⁵ Dies hat insbesondere zur Folge, dass nicht nur eine einmalige Befristung mit einer Höchstdauer von bis zu zwei Jahren Beschäftigungsdauer möglich ist, sondern Arbeitsverträge mit Spielern einerseits eine (Grund-)Laufzeit von drei oder mehr Jahren aufweisen können.⁶ Andererseits ist auch eine mehrfache Verlängerung eines bereits bestehenden Sportarbeitsvertrages beim gleichen Arbeitgeber möglich.⁷

Einseitige Verlängerungsoptionen - Fälle Mijatovic und Lerandy

Aufgrund der personell und finanziell häufig schwierig prognostizierbaren Entwicklung eines Clubs,⁸ werden Verträge mit den Akteuren (Spielern wie Trainern) in der Regel mit einer relativ kurzen Grundlaufzeit von ein bis zwei Jahren ver-

sehen.⁹ Um für den Fall einer positiven Entwicklung des Spielers nicht über den Neuabschluss einer Vertragsverlängerung verhandeln zu müssen, sind die Clubs in den vergangenen Jahrzehnten dazu übergegangen, Verlängerungsoptionen in ihre Verträge aufzunehmen. Diese Entwicklung wurde auch von den Verbänden beobachtet und schließlich verbandsrechtlich in dem von der Deutschen Fußball-Liga herausgegebenen Musterarbeitsvertrag unter § 10 Nr. 3 verankert. Hiernach sind Spieler und Club berechtigt, eine Vertragsverlängerung um ein oder mehrere Jahre zu verlangen. Folglich befindet sich in der gegenwärtigen Fassung ein beiderseitiges Optionsrecht. Da es sich aber lediglich um einen Mustervertrag handelt und Abweichungen im Rahmen des staatlichen Rechts wie des Verbandsrechts möglich sind, werden auch aktuell weiterhin einseitige Optionen vereinbart.¹⁰ Während diese für Spieler, also Arbeitnehmer, seit jeher für zulässig gehalten werden, ist die rechtliche Zulässigkeit einer einseitigen Option zugunsten des Clubs, also des Arbeitgebers, umstritten. So attestierte Kindler¹¹ bereits vor über zehn Jahren die Unwirksamkeit derartiger Klauseln mit dem Hinweis auf eine Umgehung des Verbots unterschiedlicher Kündigungsfristen und -erschwerungen aus § 622 Abs. 6 BGB.¹²

Einer breiteren Öffentlichkeit wurde das

4 Gerade bei Trainern wird hierbei häufig auf den sog. Verschleißatbestand abgestellt, wonach erfahrungsgemäß die Motivationsfähigkeit eines Trainers gegenüber seiner Mannschaft nach gewisser Dauer erlahmt. Hierzu *Horst/Persch* in: *Nolte/Horst* (Hrsg.), *Handbuch Sportrecht*, Kap. E Arbeitsrecht, Rn. 174 und *Wüterich/Breucker* a.a.O., Rn. 626.

5 Exemplarisch *Müller-Glöge* in: *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, § 14 TzBfG, Rn. 44 und *Schmalenberg* in: *Henssler/Willemsen/Kalb*, *Arbeitsrecht Kommentar*, § 14 TzBfG, Rn. 39.

6 Vorbehaltlich verbandsrechtlicher Einschränkungen. So sehen § 22 Nr. 1 der DFB-Spielordnung und § 5 Nr. 1 der Lizenzordnung Spieler (LOS) des Ligaverbandes vor, dass als maximale Vertragslaufzeit eine Dauer von fünf Jahren nicht überschritten werden soll.

7 Zugenommen haben in den letzten Jahren jedoch Streitigkeiten von Trainern unterhalb der Lizenzmannschaften, also v.a. der U19 bis U23-Mannschaften oder der reinen Jugendmannschaften, über die Rechtswirksamkeit der Befristung des Trainervertrages. Aufgrund der ohnehin altersbedingten Fluktuation der Spieler ist ein Motivationsverschleiß hier wohl nicht ohne weiteres zu bejahen.

8 Im Folgenden wird der neutrale Begriff „Club“ als Sammelbegriff für Vereine und Kapitalgesellschaften auf Arbeitgeberseite verwendet.

9 Eine längere Vertragsbindung bis hin zu der unter Fn. 6 genannten Fünf-Jahresgrenze ist selten und wird lediglich bei der Verpflichtung namhafter Spitzenspieler in Betracht kommen.

10 In § 6 Nr. 3 Lizenzordnung Spieler (LOS) a.F. und früheren Musterarbeitsverträgen war die Möglichkeit einer einseitigen Option dabei ausdrücklich vorgesehen.

11 Einseitige Verlängerungsoptionen im Arbeitsvertrag des Berufsfußballers, *NZA* 2000, 744 ff.

12 Mit im Wesentlichen gleicher Begründung *Lange*, *Einseitige Verlängerungsoptionen in Lizenzspielerverträgen und Handlungsoptionen*, *SpuRt* 2011, 98 ff. (99). Speziell zum Fall *Mijatovic Menke*, *Zulässigkeit einseitiger Verlängerungsoptionen in Arbeitsverträgen von Berufsfußballspielern*, *NJW* 2007, 2820 ff.

Problem im Jahr 2007 anlässlich von Transfergerüchten des jetzigen Hertha BSC-Spielers André Mijatovic bewusst. Dieser stand bei der Spielvereinigung Greuther Fürth mit einer Grundlaufzeit bis 30.06.2007 unter Vertrag und wollte zur darauffolgenden Saison 07/08 zum 1. FC Köln wechseln. Greuther Fürth machte hingegen von dem im Spielervertrag eingeräumten einseitigen Optionsrecht Gebrauch und verlängerte das Arbeitsverhältnis um ein weiteres Jahr bis zum 30.06.2008. Mijatovic führte ein Eilverfahren vor dem Arbeitsgericht Nürnberg unter Hinweis auf die Unwirksamkeit dieser Option durch. Das Arbeitsgericht lehnte den Eilantrag jedoch ab.¹³ Das anschließend angestrebte Hauptsacheverfahren wurde hinfällig, als Mijatovic kurz vor Schluss der Transferperiode im August 2007 gegen Zahlung einer Ablöse zu Arminia Bielefeld wechselte.¹⁴

Belastbare und hinterfragbare Aussagen brachte der Fall des Vertragsamateurs¹⁵ Mark Lerandy, der sich ein Jahr später, d.h. nach der Spielzeit 2007/2008, gegen die einseitige Verlängerung seines Kontrakts beim SC Pfullendorf zur Wehr setzte. Das angerufene Arbeitsgericht Ulm¹⁶ urteilte unter Hinweis auf eine Entscheidung des BAG,¹⁷ dass die Vertragsklausel eine unangemessene Benachteiligung des Arbeitnehmers darstelle und daher als Allgemeine Geschäftsbedingung gemäß § 307 Abs. 1 Satz 1 BGB unwirksam sei. Abgelei-

tet wurde dies mit der Begründung, dass die Option vor allem den Sinn verfolge, einen aufnahmebereiten neuen Club zur Zahlung einer im Falle des Auslaufens des Vertrages nicht nötigen Ablösesumme zu zwingen. Dadurch verringere sich nicht nur die Wahrscheinlichkeit des Vereinswechsels des Spielers, sondern auch die Verdienstmöglichkeiten des Spielers beim neuen Club nach Zahlung der Ablösesumme. Die Option stelle daher einen nicht gerechtfertigten Eingriff in die Berufsfreiheit des Spielers aus Art. 12 Abs. 1 GG dar.¹⁸

Kritik und Folgen

Das vom Arbeitsgericht Ulm herangezogene Grundrecht der Berufsfreiheit kommt nach gefestigter Auffassung über die allgemeinen Einfallsnormen des Zivil- und Arbeitsrechts (wie insbesondere § 106 GewO) zur Anwendung und erzeugt so eine Ausstrahlungswirkung v.a. bei der Inhaltskontrolle von Arbeitsverträgen.¹⁹ Bei der Angemessenheitsprüfung Allgemeiner Geschäftsbedingungen in Arbeitsverträgen über § 307 Abs. 1 Satz 1 BGB wendet die Rechtsprechung dabei seit längerer Zeit einen verobjektivierten Maßstab an. Das BAG verweist in der vom ArbG Ulm zitierten Entscheidung auf seine eigene Senatsrechtsprechung aus dem Jahr 2006,²⁰ wonach zu prüfen sei „ob der Klauselinhalt bei der in Rede stehenden Art des Rechtsgeschäfts generell und unter Berücksichtigung der typischen Interessen der beteiligten Verkehrskreise eine unangemessene Benachteiligung des Vertragspartners“ ergebe. Das BAG stellt damit in die (Un-)Angemessenheitsprü-

13 http://www.kicker.de/news/fussball/2bundesliga/startseite/366538/artikel_mijatovic-verliert-vor-gericht.html

14 Da die Optionsausübung durch Greuther Fürth somit zumindest im Eilverfahren nicht für unwirksam erklärt wurde, konnte Bielefeld den Spieler nur gegen Zahlung einer Ablöse aus seinem (weiterlaufenden) Vertrag „herauskaufen“.

15 In den Statuten des DFB in neuer Zeit Vertragspieler genannt, vgl. § 8 Nr. 2 DFB-Spielordnung.

16 Urt. v. 14.11.2008, Az. 3 Ca 244/08, abgedruckt in SpuRt 2009, 172 ff.

17 Urt. v. 18.03.2008, Az. 9 AZR 186/07; NZA 2008, 1004 ff.

18 Zur Geltung der Berufsfreiheit auch im Privatrechtsverkehr *Dieterich* in: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, GG Einl. Rn. 33 ff. sowie zum Berufssport unter GG Art. 12, Rn. 35.

19 Nachweise bei *Hergenröder* in: Hennsler/Willemsen/Kalb (Hrsg.), Arbeitsrecht Kommentar, Art. 12 GG Rn. 63; *Dieterich/Schmidt* in: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, Art. 12 GG Rn. 33.

20 BAG, Urt. v. 11.04.2006, Az. 9 AZR 610/05; NZA 2006, 1042 ff.

fung zwei Aspekte ein: die allgemeine Gebräuchlichkeit der Klausel einerseits und die typischen Interessen der am Vertragsschluss beteiligten Verkehrskreise andererseits.

Die Zulässigkeit von Optionen im deutschen (Zivil-)Recht allgemein ist dabei kaum in Zweifel zu ziehen.²¹ Namentlich im Mietrecht sind Verlängerungsoptionen als branchenüblich zu bezeichnen. Die Einräumung einer (einseitigen) Option bedeutet dabei eine bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses herbeigeführte Disparität im Rahmen der Vertragsbeendigungsphase, die jedoch von den Parteien gewollt und aufgrund der Privatautonomie grundsätzlich hinzunehmen ist. Verbleibt die Untersuchung der „typischen Interessen der beteiligten Verkehrskreise“, also der Vertragsparteien. Hier ist der Sichtweise des Arbeitsgerichts Ulm entgegenzutreten. Das Arbeitsgericht unterstellt dabei – unter ausdrücklichem Hinweis auf das Gebot der generalisierenden Auslegung – dass die Verwendung einer einseitigen Verlängerungsoption zugunsten des Clubs nur dem Ziel diene, dem abgebenden Arbeitgeber „eine zusätzliche Einnahme in Form einer Transferentschädigung zu verschaffen.“ Hierbei verwechselt das Gericht aber den generellen Gedanken der einseitigen Option mit einer – zugegebenermaßen – nicht schutzwürdigen Pervertierung dieses Rechtsinstituts.

So mag es im zu Grunde liegenden Einzelfall dem arbeitgebenden Club möglicherweise alleine deshalb um eine „formale“ Verlängerung des Vertrages gegangen sein, um von einem interessierten dritten Club eine Ablöse für die erforderliche Aufhebung des jetzt noch ein weiteres Jahr laufenden Vertragsverhältnisses mit dem Spieler zu erhalten. Diese Tatsache,

besser gesagt dieser Missbrauch, kann aber nicht dazu führen, das Instrument einer einseitigen Vertragsverlängerung generell zu missbilligen. Das Hauptanliegen einer derartigen Option ist rechtlich wie tatsächlich die formale Fortsetzung des Vertrages zu den bisherigen Arbeitsbedingungen.²² Selbstredend ergibt dies nur einen Sinn, wenn der Spieler auch weiterhin dem sportlichen Anforderungsprofil des Clubs entspricht, muss er den Spieler schließlich für die Optionsdauer beschäftigen und vergüten. Auch ein schon anfänglich langfristiger Vertragsschluss bis zur verbandsrechtlichen Höchstgrenze von fünf Jahren kann ausschließlich diesem Motiv geschuldet sein und wird rechtlich nicht beanstandet, obwohl bei dieser Gestaltung eine wesentlich höhere Ablöse im Falle eines Wechsels zu erwarten ist. Umgekehrt erleichtert die rechtliche Zulassung kurzfristiger Erstverträge nebst einseitigen Verlängerungsklauseln gerade aufgrund der Unkalkulierbarkeit der gesundheitlichen Verfassung und sportlichen Leistungsfähigkeit des Sportlers in der Zukunft den Abschluss neuer Spielerverträge vor allem mit älteren Spielern, die ansonsten von vornherein nur Einjahresverträge erhalten würden. Die Begründung des Arbeitsgerichts Ulm setzt sich somit über die legitimen Interessen der durchschnittlichen Sportarbeitsvertragsparteien hinweg und verkehrt die Ausnahme der Pervertierung zur Regel.

Gibt es eine Möglichkeit, einen Missbrauch einseitiger Verlängerungsklauseln zugunsten des Clubs zu beseitigen oder zumindest zu begrenzen?

Zum Teil ist die Beratungspraxis dazu übergegangen, dem Spieler für den Fall der Ausübung der einseitigen Option durch den Club eine Zusatzzahlung zu gewähren.²³ Dies ist zwar zu empfehlen.

21 *Heinrichs* in: Palandt, Bürgerliches Gesetzbuch, Einf. vor § 145, Rn. 23 und § 463 Rn. 17, der auch auf einen gesetzlichen normierten Fall einer Option, den Wiederkauf (§§ 456 ff. BGB) hinweist.

22 Üblich ist dabei auch, dass für das Optionsjahr andere, i.d.R. höhere Bezüge des Spielers vereinbart werden.

23 So auch *Lange*, a.a.O., 98. *Menke*, a.a.O., S. 2822

Ob diese Praxis jedoch zu einem rechtssicheren Bestand der Option führt, ist bislang ungeklärt. Unsauber und rechtlich bedenklich ist der ebenfalls praktizierte Ausweg mancher Clubverantwortlicher, sich zu Beginn des Vertragsverhältnisses neben dem eigentlichen Arbeitsvertrag zusätzlich eine Verlängerungsvereinbarung um ein oder mehrere Jahre einseitig durch den Spieler unterzeichnen zu lassen. Der Club hat so die Möglichkeit, bis kurz vor Ende des geschlossenen Arbeitsvertrages diesen durch nachfolgende Unterzeichnung zu verlängern. Diese Praxis stellt nicht nur ein Umgehungsgeschäft in Bezug auf die bisherige Praxis einseitiger Verlängerungsoptionen in Spielerverträgen dar, sie umgeht auch das durch § 14 Abs. 4 TzBfG begründete Schriftformerfordernis einer Befristung und begegnet unter dem Blickwinkel des § 147 Abs. 1 und 2 BGB durchgreifenden Bedenken. So kann ein Vertragsangebot einem Anwesenden gegenüber nur sofort, einem Abwesenden gegenüber zumindest nur solange angenommen werden, als der Antragende nach normalen Umständen den Eingang der Antwort erwarten darf.²⁴ Dass dies bei der einseitigen Unterzeichnung eines Angebots auf Vertragsverlängerung durch den Spieler zu Beginn seines Vertrages bspw. im Sommer 2012 und der Annahme dieses Verlängerungsangebotes im Frühjahr 2014 oder 2015 nicht möglich ist, liegt auf der Hand.

Kehrt man zur Argumentation des Arbeitsgerichts Ulm zurück, muss es bei der Erar-

f., wertet dies als gewichtigen Aspekt für die Zulässigkeit einseitiger Optionen.

²⁴ Eine starre Grenze gibt es hierbei nicht. Vielmehr sind drei divergierende Komponenten in die Berechnung des jeweiligen Einzelfalls einzustellen: die Beförderungsdauer des Angebots, die angemessene Überlegungsdauer beim Annehmenden und die Beförderungsdauer der Annahme; *H.-W. Eckert* in: *Bamberger/Roth, BGB, Band 1, § 147 Rn. 12*; *Kramer* in: *MüKo BGB, Band 1 I. Halbband, § 147 Rn. 6*. Für den hiesigen Fall wird aufgrund dieser Grundsätze kaum eine längere Frist als zwei Wochen in Betracht kommen.

beitung einer tragfähigen Lösung darum gehen, das Missbrauchsargument bei Verwendung einer einseitigen Verlängerungsoption durch den Club selbst zu entkräften. Hierbei lag der Vorwurf darin, dass diese Vertragsgestaltung einzig das Ziel habe, dem bisherigen Arbeitgeber am Ende des Vertrages eine weitere Einnahmequelle zu eröffnen. Daher verletzte die einseitige Option den Spieler in seiner Berufsfreiheit.

Dieses missbilligte Ziel kann aber nur dann einziger Grund für eine Optionsausübung durch den Verein sein, wenn sich die dortigen Verantwortlichen schon entschieden haben, sich eigentlich vom Spieler lösen zu wollen, zum Zwecke der Erzielung einer Zusatzeinnahme im Vorfeld eines Wechsels aber gerade den Vertrag mit dem Spieler formal fortsetzen. Umgekehrt wird diese Erwartung scheitern, wenn die Vertragsverlängerung mit dem Spieler bereits frühzeitig vorgenommen wird, so dass schon gar kein Interesse neuer Clubs an der Verpflichtung des Spielers entstehen kann.

Die im Musterarbeitsvertrag vorgesehene Ausübung bis spätestens 30.04. des betreffenden Jahres greift dabei zu kurz. Auch wenn die Meisterschaftswettbewerbe zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen sind, so steht zu diesem Zeitpunkt bereits weitgehend die Kaderplanung des Clubs für die kommende Spielzeit. Denkbar ist zwar, dass sich auch zu diesem späten Zeitpunkt Leistungsträger noch unerwartet verletzen und so für die kommende Saison ausfallen können. Dies ist jedoch eine vage Möglichkeit und stellt das ohnehin jeden Club treffende allgemeine Lebensrisiko, besser Betriebsrisiko des Arbeitgebers dar, wie auch § 615 S.3 BGB zeigt.

Damit einseitige Verlängerungsoptionen keinen unverhältnismäßigen Eingriff²⁵ in

²⁵ Zur Geltung des Rechtsstaatsprinzips im Sportarbeitsrecht *Wüterich/Breucker, Das Arbeitsrecht im Sport, Rn. 68*, unter Verweis auf *BGHZ 87, 337 ff.*

das Grundrecht der Berufsfreiheit der Spieler darstellen, muss zur Wahrung der beiderseitigen Interessen der vereinbarte Ausübungstermin der Option zeitlich nach vorne verschoben werden. Nur so werden die Belange der Vertragsparteien in einen gerechten Ausgleich gebracht. Nämlich einerseits das Interesse des Clubs, einen sich positiv entwickelnden Spieler weiterhin an sich binden zu können und andererseits das Planungsinteresse des Spielers, der sich aus beruflichen und/oder privaten Gründen auf einen etwaigen Veränderungsbedarf und damit die Suche nach einem neuen Arbeitgeber einstellen können muss.

Praktikabel erscheint hierbei vor allem eine Anknüpfung an die vom Deutschen Fußball-Bund und dem Ligaverband normierte Sechs-Monats-Schutzfrist, die für den Abschluss von Verträgen mit Spielern gilt, welche noch bei einem anderen Club unter Vertrag stehen.²⁶ Mit anderen Worten: Die Option muss spätestens zum 31.12. des der Vertragsbeendigung vorhergehenden Jahres ausgeübt werden.

So kann sich der Spieler mehrere Monate vor Saisonende auf die Tatsache einer Verlängerung oder Nichtverlängerung seines Kontrakts einstellen. Umgekehrt schneidet man die vom Arbeitsgericht Ulm erkannte Missbrauchsmöglichkeit des bisherigen Club ein, da dieser sich im Falle einer frühzeitigen Optionsziehung bereits Gedanken über die Verwendbarkeit des Spielers machen muss. Eine Optionsausübung rein aus monetären Gründen wird so deutlich zurückgehen.

Dieser Weg ist schon deshalb ratsam, weil er zu einem angemessenen Ausgleich der (beiderseits) grundrechtlich geschützten Positionen der beteiligten Vertragspartner führt. Neben die Berufsfreiheit der (Mannschaftsprofis-)Sportler tritt nämlich die durch Art. 9 Abs. 1 GG geschützte Vereinigungsfreiheit der Sportverbände und ihrer Mitglieder (Clubs), die über § 25

26 § 22 DFB-Spielordnung und § 5 Nr. 1 der Lizenzordnung Spieler (LOS) des Ligaverbandes.

BGB auch die innere Normsetzung schützt.²⁷ Hierzu gehören aber auch und gerade Wechselfristen, an deren Zulässigkeit keine wesentlichen Zweifel mehr bestehen.

Kündigungs- und Abfindungsvereinbarungen

Vor allem in Trainerverträgen finden sich häufig Klauseln, wonach der befristete Vertrag mit dem Trainer dennoch mit einer gewissen Frist (beiderseitig) gekündigt werden kann. Ergänzt wird dies zum Teil noch um den Zusatz, dass im Falle einer arbeitgeberseitigen Kündigung für den Verlust des Arbeitsplatzes ein fixierter Abfindungsbetrag vereinbart wird. Dies soll dem Trainer die Entlassung erleichtern.

Im Bereich des Arbeitsrechts, und dort vor allem im Anwendungsbereich des KSchG, versagt diese Gestaltung jedoch im Falle einer Kündigung durch den Club als Arbeitgeber. Die Einräumung ordentlicher Kündigungsrechte bei befristeten Arbeitsverträgen ist zwar ausweislich des § 15 Abs. 3 TzBfG möglich. Dies führt jedoch im Falle einer Arbeitgeberkündigung nicht zu inhaltlich erleichterten Kündigungsgründen.²⁸ Findet auf das Arbeitsverhältnis des Trainers das KSchG Anwendung, so bedarf es einer der in § 1 Abs. 2 KSchG aufgezählten Gründe sowie stets einer Einzelfallabwägung. Hierüber besteht in der Praxis häufig Unkenntnis, meinen die Clubverantwortlichen doch, alleine aufgrund der Vereinbarung einer ordentlichen Kündigungsmöglichkeit ein jederzeitiges grundloses Lösungsrecht erworben zu haben.

Die Vereinbarung eines Abfindungsanspruchs des Trainers im Falle einer (wirksamen) Arbeitgeberkündigung ist rechtlich möglich²⁹ und kann alleine schon ein

27 Reichert, Handbuch Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 2681 ff.

28 Oetker in: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, § 1 KSchG, Rn. 13.

29 BAG, Urt. v. 19.06.2007, Az. 1 AZR 340/06, BB

Beweggrund des Trainers sein, eine vermeintlich unwirksame Kündigung nicht anzugreifen. Der Anspruch ergibt sich dabei weder aus § 1a noch aus den §§ 9, 10 KSchG, sondern folgt aus dem Vertrag selbst. Hinsichtlich Berechnung und Höhe der Abfindung sind hier kaum Grenzen gesetzt. So finden sich in der Vertragspraxis sowohl Festbeträge als auch Berechnungen auf pro-rata-temporis-Basis für jeden ausstehenden Monat bis zum herkömmlichen Vertragsende. Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang die Aufnahme einer Formulierung, wonach der Abfindungsanspruch nicht durch eine außerordentliche Kündigung des Arbeitgebers ausgelöst wird sowie sein Entfallen, sollte das Arbeitsverhältnis aus anderen Gründen vor dem gewählten Beendigungstermin enden.³⁰

Fazit

Die Verlängerung und Beendigung von Arbeitsverträgen mit Spielern oder Trainern findet in einem arbeitsrechtlichen Graubereich statt. Die Clubverantwortlichen sind gut beraten, einseitige Verlängerungsoptionen nur mit Bedacht einzu-

setzen und sie mit einem sehr frühen Endtermin zur Optionsziehung zu versehen. Hierfür wird anders als bisher der 31.12. des der originären Vertragsbeendigung vorangehenden Jahres vorgeschlagen. Zusätzlich kann dem Spieler oder Trainer für den Fall der Ausübung der Option durch den Club eine Zusatzzahlung gewährt werden. Nach hier vertretener Ansicht besteht jedenfalls bei dieser kumulativen Gestaltung keine Unangemessenheit der einseitigen Option.

Zum Autor:



Prof. Dr. Christian Quirling

Rechtsanwalt
EQZ Rechtsanwälte
Bavariaring 16
80336 München
Tel: +49/89/45235570
Fax: +49/89/452355777
Mail: quirling@e-q-z.de

Christian Quirling ist Partner der Anwaltskanzlei EQZ in München und Professor mit dem Schwerpunkt Sportrecht an der Fakultät Sportmanagement der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding. Er berät und vertritt Vereine, Sportler, Trainer und Spielervermittler auf den Gebieten des Arbeits-, Sport- und Vereinsrechts sowohl vor nationalen als auch internationalen Gerichten und Verbänden.



Robin Heinze

Buchvorstellung – Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilen

Der demographische Wandel und ein verändertes Sportverhalten stellen neue Anforderungen an Sport- und Bewegungsräume. In vielen Städten und Kommunen passen aber die vorhandenen Sportstätten und Angebote oftmals nicht mehr zu den Bedürfnissen der Menschen vor Ort.¹

Hinzu kommt, dass bei zehntausenden der rund 170.000 Sportstätten in Deutschland Sanierungsbedarf besteht.² Die finanziellen Handlungsmöglichkeiten vieler Kommunen dafür sind aber begrenzt und die Sicherung und Anpassung der Sportinfrastruktur kann durch diese oftmals nicht mehr ausreichend gewährleistet werden.³ Das Deutsche Institut für Urbanistik schätzt den kommunalen Investitionsbe-

2007, 2810 ff.; Oetker in: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, § 1a KSchG, Rn. 2.

30 Hümmerich, Arbeitsrecht, Kap. 4, Rn. 374 f.

1 BMVBS, 2011, 9

2 o.V., 2011

3 BMVBS, 2011, 9

darf bei Sportimmobilien auf über 35 Mrd. EUR bis zum Jahr 2020.⁴

Auch gibt es verschiedene Hinweise darauf, dass Kommunen zunehmend Sportanlagen in andere Hände geben oder geben wollen. Fast ein Drittel der Kommunen in Deutschland haben einzelne Sportanlagen in die Obhut der Sportvereine übergeben. Dies betrifft hauptsächlich den Betrieb genormter Freianlagen (Sportplätze). Gedeckte Sportanlagen wurden bisher nur in Ausnahmefällen an Vereine übertragen. Viele Kommunen bestätigen aber, dass die Bewirtschaftung von städtischen Sportanlagen in Zukunft häufiger durch Betreibergesellschaften übernommen werden soll.⁵

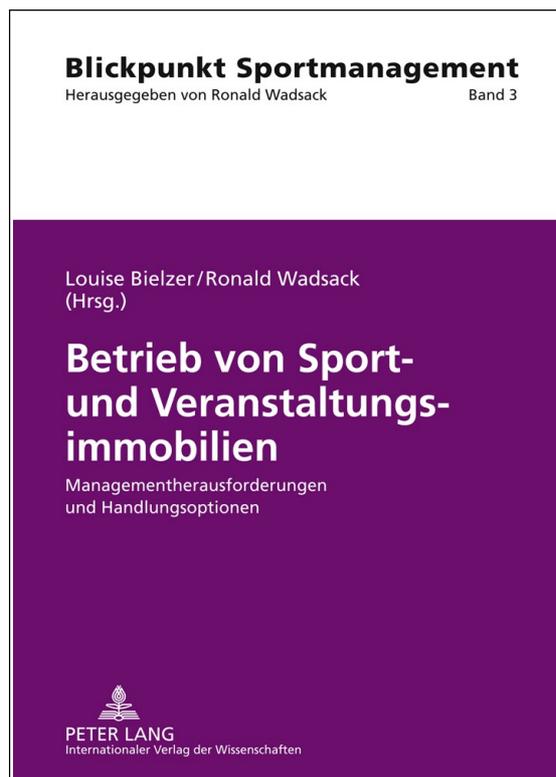
Neben den kommunalen Sportimmobilien, die hauptsächlich dem Freizeit- und Breitensport dienen, haben sich in Deutschland eine Reihe hochkomplexer Sport- und Veranstaltungsimmobilien etabliert. So hat sich der Stadionbau im Laufe der Jahre rasant entwickelt und sich stets den neuen Anforderungen an Sportstätten angepasst. Die aktuellen Trends sind neben der Installation von verschließbaren Dächern und fahrbaren Spielfeldern vor allem Business- und Logenplätze sowie ausführliche und exklusive Cateringangebote. Die Stadien werden zudem nicht mehr als isolierte Sport- oder Veranstaltungsorte betrachtet, sondern bieten vermehrt auch vielseitige Angebote abseits des Spiel- und Wettkampfgeschehens.⁶

Sport- und Veranstaltungsimmobilien stellen in ihren verschiedenen Ausprägungen in der Regel ausgesprochen anspruchsvolle Immobilientypen dar, die sich einerseits durch spezifische Anforderungen an Architektur und Bau, andererseits auch durch besondere Managementtherausforderungen im Betrieb auszeichnen.

4 DIFU, 2008, 4

5 Kähler, 2010, 22

6 Stadionwelt, 2011, 3



Das 2011 im Peter Lang Verlag erschienene Buch von Prof.'in Dr. Louise Bielzer und Prof. Dr. Roland Wadsack zum Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilien setzt an den obengenannten Problemen und Herausforderungen an und bietet speziell für alle im Bereich von Sportimmobilien Tätigen ein Fundament zur erfolgreichen Bewältigung ihrer planerischen und strategischen Aufgaben.

Um die relevanten Bereiche rund um das Management von Sport- und Veranstaltungsimmobilien abzudecken, haben die Herausgeber zahlreiche weitere Autoren aus Wissenschaft und Praxis gewinnen können. Dadurch bietet das Buch sehr praktische Einblicke in die Thematik, ohne die wissenschaftliche Fundierung zu verlieren.

Nach einem einführenden Abschnitt der Herausgeber zu den Besonderheiten von Sport- und Veranstaltungsimmobilien beschäftigt sich der zweite Abschnitt mit drei zentralen Bereichen: betriebswirtschaftliche Herausforderungen an das Management, Betreibermodelle und Nachhaltig-

keit bei der Planung.

Im dritten Abschnitt stehen dann ausgewählte Immobilientypen im Vordergrund, bevor im letzten Abschnitt die wichtigsten Zukunftsperspektiven in den Blick genommen werden. So bieten die Veränderung der Zielgruppen, die Internationalisierung, die Zukunft der Sportstättenförderung oder auch die Betrachtungen zu temporären Sportstätten interessante Einblicke in die vielfältigen Herausforderungen für das Management von Sport- und Veranstaltungsimmobilien.

Mit der getroffenen Themenauswahl decken die Herausgeber Louise Bielzer und Roland Wadsack die wesentlichen Problembereiche rund um Sport- und Veranstaltungsimmobilien ab und nehmen gleichzeitig auch die zukunftsrelevanten Themenstellungen in den Blick.

Das vorgestellte Buch ist also all jenen zu empfehlen, die sich mit dem Management von Sport- und Veranstaltungsimmobilien konfrontiert sehen, da es hilfreiche Einblicke in diese komplexe Thematik bietet.

Zum Autor:



Robin Heinze ist Chefredakteur der Zeitschrift „Sciamus – Sport und Management“.

E-Mail: robin.heinze@sciamus.de

Literatur

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (Hrsg.). Sportstätten und Stadtentwicklung. Werkstatt: Praxis Heft 73, (Zugriff am 20.12.2011 unter: http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_23550/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/ExWoSt/38/exwost38__1,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/exwost38__1.pdf).

Kähler, R. (2010). Neue Betreibermodelle für Sportanlagen. In BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (Hrsg.), Sportstätten und Stadtentwicklung, ExWoSt-Informationen 38/1, S.22-23.

o.V. (2011). Sportentwicklung: Marode Hallen, abgewirtschaftete Bäder. (Zugriff am 20.12.2011 unter: <http://m.echo-online.de/sport/mehrsport/Marode-Hallen-abgewirtschaftete-Baeder;art2399,2445056>).

DIFU (Deutsches Institut für Urbanistik) (Hrsg.). Difu-Bericht, 2/2008, S. 4-6. (Zugriff am 20.12.2011 unter: http://www.difu.de/sites/difu.de/files/archiv/publikationen/zeitschriften/difu-berichte/difu-berichte-2008_2.pdf)

Stadionwelt (2011). Stadionbau 2011. (Zugriff am 20.12.2011 unter: http://www.stadionwelt-business.de/counter/sw_download.php?d=29)

**DIE LIZENZ
ZUM DURCH-
STARTEN:**



MBA SPORT-MANAGEMENT

WWW.MBA-SPORTMANAGEMENT.COM



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business
Administration – MBA

Gerhard Schewe & Ann-Marie Nienaber

„Mit Heynckes gewinnen wir Spiele für 12,50 Euro“ oder wider die wissenschaftliche Diskriminierung der Ökonomie in sportökonomischen Untersuchungen

„Mit Heynckes gewinnen wir Spiele für 12,50 Euro“¹

Die vorliegende Replik setzt sich mit den Anmerkungen von Thieme und Kröll zum Beitrag von Lütke-Wenning, Nienaber und Schewe in *Sciamus – Sport und Management*, Heft 3/2011, auseinander. Dabei wird die kritische Auseinandersetzung in zwei Punkten gesucht. Zum einen wird die Sinnhaftigkeit des Arguments der unterkomplexen Forschung betrachtet und zum anderen die Eigenständigkeit ökonomischer Analyse im Sport und insbesondere im Profisport betont.

Replik zu den Anmerkungen von Thieme & Kröll in *Sciamus – Sport und Management*, Heft 3/2011, S. 7-11.

Die vorliegende Replik zum Beitrag „Zur Gefahr der Unterkomplexität sportökonomischer Untersuchungen. Anmerkungen zum Beitrag von Lütke-Wenning, Nienaber & Schewe in *SCIAMUS – Sport und Management*, Heft 2/2011, S. 29-49.“ der Autoren Thieme und Kröll dient nicht dazu, sich mit einzelnen kritischen Anmerkungen der Autoren auseinanderzusetzen. Sie zielt primär darauf ab, sich kritisch mit dem offensichtlichen Hauptanliegen des Beitrags auseinanderzusetzen, das letztlich auf eine Diskriminierung ökonomischer Forschung in dem Wissenschaftsfeld der Sportökonomie abzielt; und dies auch noch dann, wenn als Untersuchungsgegenstand der Profisport gewählt wird.

1 Uli Hoeneß im Interview mit dem Donaukurier im Oktober 2011.

Man kann sich z.B. sicherlich kritisch mit der Frage auseinandersetzen², ob – wie im ursprünglichen Beitrag geschehen – die Bewertung einzelner Spieler anhand von Noten durch den „Kicker“ und die IMPIRE AG ein valides Instrument zur Bestimmung der Spielerleistung darstellt und ob es zulässig ist, hieraus auf die Qualität der Trainerleistung zu schließen. Ein solcher kritischer Diskurs ist sicherlich methodisch ebenso zulässig wie wünschenswert wie er auch inhaltlich geführt werden sollte, wenn Erkenntnisse aus anderen Wissenschaftsgebieten hier eine andere Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand nahelegen. Dies hat gute Tradition in der Wissenschaft. Nicht akzeptabel ist hingegen der Versuch, hierüber eine ganze Forschungsrichtung zu diskreditieren, wenn Thieme/Kröll abschließend feststellen: „Die auf diese Art und Weise gewonnenen Ergebnisse sind für andere sportwissenschaftliche Disziplinen nicht anschlussfähig und zur Mythenbildung innerhalb des sportökonomischen Diskurses geeignet. Weitere Beispiele dafür sind Dilger und Prinz“.³

Faktische Konsequenz des Beitrags von Thieme und Kröll ist es, dass nicht nur der

2 Vgl. Thieme/Kröll (2011), S. 9.

3 Thieme/Kröll (2011), S. 11. Bei denen im Zitat genannten Beiträgen handelt es sich um Dilger, A., Zur Dynamik von Radrennen – Analyse des Windschattenfahrens, in: Horch, H. (Hrsg.), Finanzierung des Sports, Aachen 2002, S. 214-224, sowie um den Beitrag von Prinz, J., Biathlon – Gibt es einen Trade-Off zwischen Skilauf- und Schießleistung?, in: Dietl, H., Franck, E. und Kempf, H. (Hrsg.), Fußball – Ökonomie einer Leidenschaft, Schorndorf 2009, S. 343-355.

kritisierte Beitrag von Lütke-Wenning, Nienaber und Schewe, sondern auch andere ökonomisch orientierte Untersuchungen im Profisport als „unterkomplex“ bewertet werden und postuliert wird, dass entsprechend von ihnen eine Gefahr für die sportökonomische Forschung insgesamt ausgeht, da sie zu inadäquaten Schlussfolgerungen führen.⁴ Für Thieme und Kröll ist der Untersuchungsgegenstand – in diesem Fall die Qualität der Trainerleistung im Profi-Fußball – nicht angemessen durchdrungen, da trainingswissenschaftliche und sportpsychologische Erkenntnisse nicht ausreichend berücksichtigt wurden und deshalb der Beitrag auch zu keinen sportwissenschaftlichen Erkenntnissen führen kann.

Für Thieme und Kröll scheinen sportökonomische Untersuchungen – und insbesondere dann, wenn sie betriebswirtschaftlich motiviert und orientiert sind – nur gerechtfertigt zu sein, wenn diese an sportwissenschaftliche Erkenntnisse anknüpfen. Andernfalls bestehe die Gefahr einer unterkomplexen sportökonomischen Untersuchung. Für Thieme und Kröll ist diese immer dann gegeben, „wenn sich Ökonomen (...) bewusst oder unbewusst nichtökonomischer, insbesondere trainingswissenschaftlicher Theorien, Erkenntnisse und Methoden bedienen und dabei den Untersuchungsgegenstand in einer Form beschreiben, der selbst bei nachfolgender adäquater Anwendung ökonomischer Theorien und Methoden zu inadäquaten Schlüssen führen muss.“ Mit dieser Forderung für „gute“ sportökonomische Arbeit wird praktisch jedem Nicht-Trainingswissenschaftler bzw. Nicht-Sportwissenschaftler das Recht abgesprochen, wissenschaftliche Analyse in diesem Gegenstandsbereich durchzuführen, selbst dann, wenn überhaupt kein Erkenntnisgewinn für die Trainingswissenschaften bzw. Sportwissenschaften – wie in dem von Lütke-Wenning, Nienaber und Schewe vorge-

legten Beitrag – angestrebt wird. Eine nicht nur sehr heroische Forderung an die Qualität wissenschaftlicher Arbeit, sondern zugleich auch eine im höchsten Maße diskriminierende Forderung, da sie eine bestimmte Art wissenschaftlicher Forschung als unterkomplex diskreditiert, selbst dann, wenn Forschung zu bestimmten Wissenschaftsgebieten, die als Grund für die Unterkomplexität herangezogen werden, überhaupt keinen Beitrag leisten will. Betriebswirtschaftlich orientierte sportökonomische Forschung leistet, insbesondere dann, wenn sie den Profisport als Analyseobjekt wählt, primär ihren Beitrag zu einer besseren Bewertbarkeit von Handlungsalternativen vor dem Hintergrund eines wie auch immer bestimmten ökonomischen Kalküls. Dass von einem derartigen Kalkül auch nicht ökonomische Bereiche betroffen sind, ist unwidersprochen. Sie in das Kalkül mit einzubeziehen macht jedoch nur dann Sinn, wenn hiervon klare ökonomische Konsequenzen zu erwarten sind. Dies als „unterkomplex“ zu brandmarken verkennt, dass es durchaus Sinn macht, komplexe Sachverhalte auf weniger komplexe zu reduzieren, um so zu Erkenntnissen zu gelangen, die – und dies gilt zu mindestens für weite Teile der ökonomischen Forschung – dann auch als Gestaltungsempfehlungen für die Praxis taugen.

Für Thieme und Kröll scheint die Rolle, wer ist Koch und wer ist Kellner, klar verteilt. Einer Wissenschaftsrichtung (hier die Sportwissenschaften mit ihrer Spezialisierung, den Trainingswissenschaften) wird klar das Primat bei der sportökonomischen Forschung zugewiesen und in diesem Fall verbleibt der Ökonomie nur die Rolle einer Hilfswissenschaft, die lediglich „zur Vermessung“⁵ taugt. Entsprechend wird auch nicht akzeptiert, dass wie in der Trainingswissenschaft üblich, der Trainererfolg nicht auf der Ebene der Spieler in Form von Spielererfolg und Spielerleistung

4 Vgl. Thieme/Kröll (2011), S. 8.

5 Thieme/Kröll (2011), S. 8.

gemessen wird. Eine derartige Diskriminierung der Ökonomie als Forschungsrichtung verwundert insbesondere vor dem Hintergrund der praktischen Relevanz sportökonomischer Fragestellungen. Zumindest die betriebswirtschaftlich orientierte sportökonomische Forschung sieht den Sport und insbesondere den Profisport primär als Teil der Unterhaltungsindustrie an, bei der die gleichen ökonomischen Gesetzmäßigkeiten gelten wie bei jeder anderen Industrie auch. Nicht erst der plakative Ausspruch von Uli Hoeneß zum Vergleich der Trainerleistung von Jupp Heynckes und Jürgen Klinsmann, wonach Heynckes lediglich einen Infrastrukturaufwand von 12,50 Euro für die Bereitstellung seines Trainererfolges benötigt, während bei Jürgen Klinsmann umfangreiche Umbauarbeiten des Trainingsgeländes notwendig waren, zeigt, dass das Denken in ökonomischen Kategorien bei der Bewertung von Trainerleistungen zumindest nicht ganz abwegig erscheint. Ökonomische Fragestellungen sind aus dem Profisport nicht mehr wegzudenken. Sie besitzen dort eine erhebliche Relevanz, wie nicht zuletzt auch die aktuellen Bemühungen der UEFA zum „financial fairplay“ zeigen. Unterstrichen wird diese hohe Relevanz auch noch dadurch, dass diese nicht nur auf der Managementebene eine zentrale Maxime des Handels darstellt, sondern längst auch bei den weiteren Protagonisten des Profisports fester Bestandteil des Handelns sind. So ist die ökonomische Relevanz sportlicher Leistung auch den Trainern nicht fremd, wenn man beispielsweise die Aussage des Trainers von Real Madrid, José Mourinho, als Beleg heranzieht: „Fußball ist wie eine Bühne, eine Industrie, eine Show!“.⁶ Der Profisport muss sich, wie jede andere Industrie auch, ständig die betriebswirtschaftliche Frage nach dem effizienten Einsatz der Ressourcen gefallen lassen und vor allem diese auch in positivem Sin-

ne für die Stakeholder beantworten. Entsprechend stellt auch der Trainer eine Ressource dar, die zur Bereitstellung des Gutes Fußballspiel benötigt wird. Es muss insofern auch die Frage erlaubt sein, ob sich dieser Ressourceneinsatz in ökonomischen Kategorien bewertet auch rechnet. Dass in diesem Zusammenhang sportwissenschaftliche Erkenntnisse zur Bewertung von Trainerqualitäten vernachlässigt werden (müssen), ergibt sich schon allein aus der Tatsache, dass ihre direkte Zurechenbarkeit auf ökonomische Zielgrößen nur schwer, wenn nicht sogar unmöglich ist.

Als Fazit dieser Replik kann hier nur der Appell an die Forschung im Bereich der Sportökonomik gerichtet werden, sich sowohl aus der Richtung der Sportwissenschaft als auch aus der Richtung der Ökonomie entsprechenden sportökonomischen Fragestellungen zuzuwenden. Und dies, ohne dass hier eine Diskriminierung bestimmter wissenschaftlicher Herangehensweisen an zu untersuchende Phänomene stattfindet. Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil sich gerade auch ökonomische Fragestellungen und damit auch Herangehensweisen an Problembereiche des Profisports durch eine erhebliche praktische Relevanz auszeichnen.

Zu den Autoren:



Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal & Innovation,
Universitätsstraße 14 – 16
D-48143 Münster
Tel.: 0251-8322831

E-Mail: orga@wiwi.uni-muenster.de

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe ist Direktor des Centrums für Management und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Innovation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. ▶

⁶ José Mourinho im Interview mit der Bild-Zeitung im Oktober 2011.



Dr. Ann-Marie Nienaber
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal & Innovation,
Universitätsstraße 14 – 16
D-48143 Münster
Tel.: 0251-8322806

E-Mail:
ann-marie.nienaber@wiwi.uni-muenster.de

Dr. Ann-Marie Nienaber ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal & Innovation an der Universität Münster.

Prinz, J. (2009) Biathlon – Gibt es einen Trade-Off zwischen Skilauf- und Schießleistung?, in: Dietl, H., Franck, E. & Kempf, H. (Hrsg.), Fußball – Ökonomie einer Leidenschaft, Schorndorf 2009, S. 343-355.

Thieme, L. & Kröll, M. (2011). Zur Gefahr der Unterkomplexität sportökonomischer Untersuchungen. Anmerkungen zum Beitrag von Lütke-Wenning, Nienaber & Schewe, in: SCIAMUS – Sport und Management, Heft 3/2011, S. 7-13.

Bezugsbeiträge:

[Lütke-Wenning, T., Nienaber, A.-M. & Schewe, G. \(2011\). Spiegelt sich die Arbeitsqualität eines Trainers im Gehalt wider? Vom Setzen falscher Anreize bei der Personalentlohnung. In Sciamus - Sport und Management, 2/2011, S. 29-46.](#)

[Thieme, L. & Kröll, M. \(2011\). Zur Gefahr der Unterkomplexität sportökonomischer Untersuchungen. In Sciamus - Sport und Management, 3/2011, S. 7-13.](#)

Literatur

Dilger, A. (2002) Zur Dynamik von Radrennen – Analyse des Windschattenfahrens, in: Horch, H. (Hrsg.), Finanzierung des Sports, Aachen 2002, S. 214-224.

Hoeneß, U. (2011) Mit Heynckes gewinnen wir Spiele für 12,50 Euro, Interview mit dem Donaukurier vom 19.10.2011.

Mourinho, J. (2011) Fußball ist wie eine Bühne, eine Industrie, eine Show!, Interview mit der Bild-Zeitung vom 29.10.2011.

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie alle Ausgaben als .pdf zum kostenlosen Download und unsere Hinweise zum Einreichen eigener Beiträge für interessierte Autoren.