



**Innovatives Sportmanagement – eine Einordnung am  
Beispiel des Fußball-WM-Finales 2018**

**Hausarbeit Beispiel**

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung.....	1
2. Analyse I.....	2
3. Analyse II.....	7
4. Fazit.....	13
Literaturverzeichnis.....	15

## 1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit wird die Frage „Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Sport Value Framework für das Management eines Sportevents?“ am Beispiel des Finalspiels der Männerfußball-WM 2018 in Russland untersucht.

Das Sport Value Framework wird von Woratschek et al. (2017) als Basis für die Werterzeugung im Sport vorgeschlagen. Alle Akteure – Spieler und Mannschaften, Trainer und Manager, Organisatoren und Zuschauer – wirken bei einem Sportevent zusammen. Dabei wird ein Sportevent als eine Plattform betrachtet, auf der alle Teilnehmer gemeinsam neue Werte kreieren.<sup>1</sup>

Das Kernprodukt des Fußball-WM-Finals ist natürlich das Spiel selbst. Gleich hier ist eine Ko-Produktion zu sehen: Das Spiel ist eine Gemeinschaftsproduktion von zwei Mannschaften. Da aber die teilnehmenden Zuschauer die richtige Wettkampfatmosphäre und die leidenschaftliche Spannung erzeugen, spricht man hier von einem weiteren Ko-Produzenten. Die verallgemeinernden Aufgaben von Sportmanagern sind dabei respektive möglichst viele Menschen zum Besuch des Spiels zu bewegen und die Qualität des Produkts (und seines näheren Umfelds) zu gewährleisten.<sup>2</sup> Das Sport Value Framework soll helfen, Ansätze aus der traditionellen Betriebswirtschaft auf den Sportbereich anzuwenden und Erklärungen für Fan-Loyalty-Phänomene im Zusammenhang mit dem Sportmanagement zu liefern.<sup>3</sup>

Woratschek et al. fassen das Sport Value Framework mit folgenden Kernaussagen zusammen<sup>4</sup>:

„FP 1 Sportliche Aktivitäten bilden den Kern des Sportmanagements.

FP 2 Service steht im Kern des ökonomischen Austauschs im Sport.

FP 3 Sportgüter (Produkte und Dienstleistungen) sind Träger für den Service.

FP 4 Unternehmen (Sportorganisationen) sowie Kunden können nur Wertvorschläge machen.

FP 5 Sportorganisationen kreieren Wertvorschläge zumeist in der Konfiguration eines Wertnetzes.

---

<sup>1</sup> Vgl. Woratschek, H., et al. (2017), „Innovations in Sport Management: The Role of Motivations and Value Cocreation at Public Viewing Events“, in *Event Management*, 21.

<sup>2</sup> Vgl. Nufer, G. und Bühler, A. (2008), „Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive“, in Nufer, G. und Bühler, A. (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung der Sportökonomie*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, S. 13-14.

<sup>3</sup> Woratschek, H., et al. (2014), „Value Creation im Sport: Von der Integrativität zum Sport Value Framework“, in Fließ, S. et. al. (Hrsg.) *Kundenintegration und Leistungslehre: Integrative Wertschöpfung in Dienstleistungen, Solutions und Entrepreneurship*, Springer, Wiesbaden, S. 152.

FP 6 Sportkunden ko-kreieren Wert hauptsächlich, indem sie Ressourcen ihrer sozialen Gruppe integrieren.

FP 7 Wert entsteht immer durch die Ko-Kreation von Organisationen, Kunden und anderen Stakeholdern.

FP 8 Ko-kreierter Wert ist immer Gebrauchswert.

FP 9 Ko-kreierter Wert ist immer abhängig vom Kontext.

FP 10 Die Rolle von Sportorganisationen, Kunden und anderer Stakeholder besteht darin, Ressourcen ihres spezifischen Netzwerkes zu integrieren, um durch Ko-Kreation Wert zu erzeugen.“

Vom FP1 bis zum FP10 verändern sich die Ebenen vom Intra- bis zum Meso-Level. Eine vollständige Analyse vom Standpunkt des Sportmanagements kann nur auf der Meso-Ebene stattfinden. Im Folgenden werden einige Prämissen im Bezug auf Sportmanagement eines Fußballspiels erklärt.

## **2. Analyse I**

Bei einem Sportevent haben alle Akteure die Möglichkeit, durch den Einsatz von verschiedenen Ressourcen einen zusätzlichen Wert zu schaffen. Dieser Wert wird ko-kreiert: Er entsteht durch den Nutzen, den das Sportevent für einen Akteur selbst hat und durch den Nutzen, den das Sportevent für andere Akteure hat.<sup>5</sup>

*FP 1: Sportliche Aktivitäten bilden den Kern des Sportmanagements.* Planen, organisieren, erfüllen und kontrollieren – das sind die Managementfunktionen bei einem Sportevent. Dabei sollen Sportmanager die Bedürfnisse und Interesse aller Teilnehmer berücksichtigen, mit möglicher Kritik der Öffentlichkeit umgehen sowie Chancen und Risiken vorausberechnen.<sup>6</sup> Damit stellen sie eine erfolgreiche Plattform für Werte-Ko-Kreation bereit.

*FP 2: Service steht im Kern des ökonomischen Austauschs im Sport.* Stadion, Transport und Logistik, Unterbringung, Ernährung (sowie Catering), Unterhaltung (vor und nach dem Spiel) – die Service-Qualität beim Sportevent soll auf hohem Niveau sein. Wenn sie sich gutumsorgt fühlen, steigert das die Loyalität und Zufriedenheit der Teilnehmer, was wiederum zur Wertschöpfung beiträgt. Ein Sportmanager muss deshalb eine geeignete Plattform für Werte-Ko-Kreation schaffen, indem er alles Obengenannte beim Organisieren beachtet.

---

<sup>5</sup> Vgl. Woratschek, H., et al. (2014), „Value Creation im Sport: Von der Integrativität zum Sport Value Framework“, in Fließ, S. et. al. (Hrsg.) *Kundenintegration und Leistungslehre: Integrative Wertschöpfung in Dienstleistungen, Solutions und Entrepreneurship*, Springer, Wiesbaden, S. 153.

<sup>6</sup> Vgl. Kaiser, S. (2016), *Nationales und internationales Sportmanagement*, Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg, S. 13.

*FP 3: Sportgüter (Produkte und Dienstleistungen) sind Träger für den Service.* Herstellung und Vertrieb von Fanartikeln tragen ebenfalls zur Wertkreation bei. Zwar haben Mützen, Schals und alle weiteren Produkte einen Sachwert, der wahre Wert entsteht aber im Zusammenhang mit dem sportlichen Event, Emotionen und Wertkreation. Die Zuschauer (im Stadion, beim Public Viewing oder zuhause vor dem Fernseher) tragen die Fanartikel, wodurch sie ihre Zugehörigkeit zur Fangemeinde ausdrücken. Diese Identifikation führt zur Befriedigung der Zuschauer. Dabei steigt der Wert des Sportevents, da die Fans selbst in diesem Fall einen höheren Wert wahrnehmen. Materielle Attribute mit guten Brand Images, zu denen Fanartikel gehören, helfen den Anhängern unter anderem emotionale Zufriedenheit zu spüren, es erlaubt, neue Werte zu kreieren. Nach der Untersuchung von Bauer et. al. (2008) führt ein starkes Brand Image zum loyalen Verhalten von Fans, egal ob ihre Mannschaft gewinnt oder verliert.<sup>7</sup>

Der Verkauf von Fanartikeln soll deswegen von den Sportmanagern organisiert und kontrolliert werden und hat einen großen Einfluss auf die Werterbringung bei einem Sportevent. Wäre das Tragen von Fanartikeln im Stadion verboten, dann würde der Nutzen für die Fans sinken.<sup>8</sup>

*FP 4: Unternehmen (Sportorganisationen) sowie Kunden können nur Wertvorschläge machen.* Die Stakeholder machen Wertvorschläge, indem sie an dem Sportevent teilnehmen. Diese Wertvorschläge sind immer ein Teil des gesamten Werte-Ko-Kreation-Prozesses. Der Wert eines Vorschlags ist aber nur ein potentieller Beitrag zum Werteschöpfung-Prozess eines anderen Stakeholders.<sup>9</sup>

*FP 5: Sportorganisationen kreieren Wertvorschläge zumeist in der Konfiguration eines Wertnetzes.* Es ist angemessen und korrekt ein Fußballmatch im Rahmen eines Netzes zu analysieren (nicht einer Wertkette), da nämlich ein Netz alle Stakeholder des Events umfasst. Mehrere Akteure (Spieler, Manager, Fans, Medienvertreter, Polizei und Ärzte) nehmen an der

---

<sup>7</sup> Vgl. Bauer, H. H., et al. (2008), „Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment“, in *Journal of Sport Management*, 22.

<sup>8</sup> Woratschek, H., et al. (2019), „Das Wesentliche ist unsichtbar – Werte-Kokreation und Value Capture im Sportmanagement“, in Nowak, G. (Hrsg.), *Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts: Wesentliche Aspekte des Sportsmanagements aus Expertensicht*, Springer, Wiesbaden, S. 10.

<sup>9</sup> Woratschek, H., et al. (2014), „The Sport Value Framework – a New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management“, in *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), S. 6-24.

Organisation eines Sportevents teil. Dabei machen sie ihre Wertvorschläge im Rahmen der Wertnetzes.<sup>10</sup>

*FP 6: Sportkunden ko-kreieren Wert hauptsächlich, indem sie Ressourcen ihrer sozialen Gruppe integrieren.* Die Sportkunden sind dabei die Fans oder einfach die Stadion- oder Kneipen-Besucher. Sie bringen Ressourcen ihrer sozialen Gruppen ein. Andere Fans können sich auf gleicher oder auch ungleicher sozialer Ebene befinden. Beim Sportevent bilden sie eine Fangemeinde und spielen dabei andere soziale Rollen als im Leben außerhalb Stadions, wobei sie Identifizierung als Gruppenmitglieder erleben. Innerhalb dieser neu entstandenen Gruppe finden Interaktionen statt und wird neuer Wert ko-kreiert.<sup>11</sup>

Durch den VIP-Bereich im Stadion entsteht ebenfalls ein Wert für die Nutzer. Im VIP- Bereich knüpfen die Besucher wichtige ökonomische und soziale Kontakte. Diese können später für den Aufbau von geschäftlichen Beziehungen genutzt werden. Der Wert im VIP- Bereich entsteht also nicht nur durch die Existenz des VIP-Bereichs selbst, erst die Interaktion zwischen den Menschen erweitert den Wert entscheidend.

Die Fußball-WM besitzt damit nicht nur als Veranstaltung einen Wert und das Finalspiel hat keinen Wert per se. Bei Sportevents ist die Interaktion zwischen den Fans das Wichtigste für die Werterzeugung. Deswegen wird erst durch die emotionale Teilnahme der Fans im Stadion und durch das Interesse der Fans am Spiel und am Event im Allgemeinen der entscheidende Wert des Events erzeugt. Im Stadion singen die Zuschauer; vor dem Fernseher, in Lokalen und beim Public Viewing besprechen die Fans Hintergründe und Spielaktionen, tauschen Meinungen darüber aus. Je mehr Fans sich für das Event interessieren und je intensiver der Fanaustausch ist, desto größer wird der erzeugte Wert.

*FP 7: Wert entsteht immer durch die Ko-Kreation von Organisationen, Kunden und anderen Stakeholdern.* Die Wertkreation beim Sportevent steht im Zusammenhang mit der Nutzung von Ressourcen anderer Akteure über die Fans hinaus. Die Wert-Ko-Kreation im Fußball entsteht durch die Einbringung der Ressourcen von Fußballern, Trainerstab, Klubpersonal und anderen. Somit sind diese Akteure in den Wertschaffungsprozess integriert. Sie tragen zur Bildung des Werts und zur Schaffung des betreffenden Endproduktes bei.

---

<sup>10</sup> Woratschek, H., et al. (2014), „The Sport Value Framework – a New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management“, in *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), S. 6-24.

<sup>11</sup> Vgl. Trail, G. T., et al. (2017), „A Longitudinal Study of Team-Fan Role Identity on Self-Reported Attendance Behavior and Future Intentions“, in *Journal of Amateur Sport*, 3 (1), S. 29-30.

Die Sportler sollen in die Events ihre sportliche Leistung einbringen. Es ist die Aufgabe der Trainer und der Verbände, maximale Leistung bei den Spielern zu fördern. Die sportliche Leistung der Fußballer ist eine Ressource, die zur Wertsteigerung beiträgt. Die Fans bewerten die sportliche Leistung, die selbst Voraussetzung für das Spiel und somit das Event ist.

Als anderes Beispiel können freiwillige Helfer genannt werden. Austausch findet zwischen den Akteuren im Fußball nicht immer ausschließlich in Form eines Tausches „Geld gegen Güter“ statt. Jeder Akteur bringt Ressourcen ein und nutzt Ressourcen anderer Akteure. Dabei geht es nicht darum, festzustellen, welcher Akteure von den eingebrachten Ressourcen profitiert. Die Akteure erwarten keine direkte Gegenleistung für das Einbringen der Ressourcen, sie sind vielmehr an dem für sie entstehenden Nutzen oder an der Freude beim Einbringen der Ressourcen interessiert. Das ist die Motivation der Arbeit von freiwilligen Helfern, die im Rahmen der WM aktiv sind.<sup>12</sup> Sie beteiligen sich an der Wertschaffung, da sie durch ihre Arbeit einen Nutzen für andere Akteure erzeugen, ohne für das Einbringen der Ressourcen eine direkte Gegenleistung zu erhalten.

*FP 8: Ko-kreierter Wert ist immer Gebrauchswert.* Darunter wird verstanden, dass ein Wert (beim Sportevent) beim Gebrauch eines bestimmten Service entsteht. Der Service wird von anderen Akteuren angeboten und bei der Service-Nutzung entsteht die Werte-Ko-Kreation.<sup>13</sup>

*FP 9: Ko-kreierter Wert ist immer abhängig vom Kontext.* Wertvorschläge, die als Beiträge zum Werteschöpfungs-Prozess gelten, sind vom Kontext abhängig. Den Kontext bildet hierbei ein Netzwerk von Akteuren mit unterschiedlichen Links zwischen ihnen.<sup>14</sup> Da der Kontext jedes einzelnen Stakeholders (oder einer Stakeholder-Gruppe) individuell ist, ist die Wahrnehmung des Wertes auch individuell.

*FP 10: Die Rolle von Sportorganisationen, Kunden und anderer Stakeholder besteht darin, Ressourcen ihres spezifischen Netzwerkes zu integrieren, um durch Ko-Kreation Wert zu erzeugen.* Ausgesagt wird damit, dass die Sportorganisatoren die Ressourcen ihres speziellen Netzwerkes kennen müssen, um sie einbringen zu können. Für das Sportmanagement ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Einbringung von Ressourcen durch die Fans zu ermöglichen. Das Sportmanagement schafft die Grundlagen zur Einbringung von Ressourcen

---

<sup>12</sup> Woratschek, H., et al. (2019), „Das Wesentliche ist unsichtbar – Werte-Kokreation und Value Capture im Sportmanagement“, in Nowak, G. (Hrsg.), *Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts: Wesentliche Aspekte des Sportsmanagements aus Expertensicht*, Springer, Wiesbaden, S. 10.

<sup>13</sup> Kittelmann, D. (2016), *Der Vergleich der Einflussfaktoren auf den Wert von Premier League und Bundesliga*, GRIN Verlag, München.

<sup>14</sup> Woratschek, H., et al. (2014), „The Sport Value Framework – a New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management“, in *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), S. 6-24.

und es stellt die erforderlichen Plattformen zur Verfügung. Dies erfolgt dergestalt, dass die Sportmanager zunächst einmal die passende Location für die einzelnen Spiele auswählen. Sie schaffen den Raum, an dem sich die Sportler später treffen werden.

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass zur Erhöhung des Interesses von Zuschauern und Fans müssen Werbekampagnen durchgeführt werden müssen. Bei solchen Kampagnen handelt es sich um mehrere Werbeaktivitäten, die sich ergänzen und dasselbe Ziel verfolgen. Daher ist das Management eines Sportevents untrennbar mit Marketing verbunden, wodurch man nicht nur Zuschauer, sondern auch potenzielle Sponsoren anziehen kann.

Die Verbindung elektronischer Medien mit dem Sport hat die Struktur und den Inhalt von Geschäftsprozessen erheblich verändert und professionelle Sportler weltweit als Stars des Showbusiness erkennbar gemacht. Während das Sportevent ohne die Beteiligung elektronischer Medien von zehntausenden Fans in Stadien oder auf Sportstrecken genossen wurde, wächst das Publikum mit der Einbeziehung von Fernseher-, Radio- und natürlich Internet-Veranstaltern in diesen Prozess um ein Vielfaches. In wirtschaftlicher Hinsicht bedeutet dies, dass die Sportler selbst weiterhin das gleiche Marktprodukt (Sportevent) produzieren. Grundsätzlich ändert sich nur die Anzahl der Verbraucher aufgrund von Radiohörern, Fernsehzuschauern und Internetnutzern.

Ein anderer Aspekt, der hier unbedingt erwähnt sein soll, ist die Bedeutung von Social Media. Die sozialen Medien tragen zur Wertsteigerung bei. In den sozialen Medien tauschen sich die Fans über die WM aus. Diese Kommunikation ist Bestandteil des Sport-Events und fördert die Begeisterung der Fans und somit den wahrgenommenen Wert diese Events.<sup>15</sup> Andererseits bringen Sportler durch ihr Handeln nicht nur sportliche Leistung mit ein, sie interagieren – über die sozialen Medien – auch mit den Fans, wodurch sie Ressourcen zur Wertbeeinflussung nutzen.

Des Weiteren hat Social Media im Fußball eine immer größere Bedeutung. Sowohl die Fans und die Organisatoren als auch die Sportler selbst nutzen soziale Medien zur Kommunikation. Allerdings wirkt sich auch die Kommunikation der Sportler auf den Wert des Events und auf die Wahrnehmung des Events durch die Fans aus. Unbedachte oder unangemessene Äußerungen schädigen das Sportevent, weswegen viele Teams die Kommunikation in den sozialen Medien für ihre Sportler untersagt haben. Hebbel-Seeger und Horky (2013) nennen

---

<sup>15</sup> Woratschek, H., et al. (2019), „Das Wesentliche ist unsichtbar – Werte-Kokreation und Value Capture im Sportmanagement“, in Nowak, G. (Hrsg.), *Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts: Wesentliche Aspekte des Sportsmanagements aus Expertensicht*, Springer, Wiesbaden, S. 9.

als Beispiel hierfür die Fußball-WM 2010: Bei dieser WM sei es vielen Teams untersagt gewesen, sich kurz vor dem Spiel oder während des Spiels in den sozialen Netzwerken zu äußern.<sup>16</sup> So gilt die virtuelle Welt auch als Plattform für Werte-Ko-Kreation beim Sportevent.

### 3. Analyse II

Als Beispiel eines Sportevents wurde das Finalspiel der Fußball-WM der Männer 2018 gewählt. Das enorme Interesse und die riesige Zuschauerzahl sind Gründe dafür. Unten sind einige Zahlen und Fakten angeführt.

Neben der FIFA gehörten zu den Organisatoren der Fußball-WM 2018 spezielle Organisationskomitees, der Fußball-Bund Russlands, staatliche und regionale Komitees; als Kontrollorgane fungierten staatliche Behörden und die Polizei. Mehr als 3,5 Milliarden Menschen verfolgten die WM-Spiele.

Das Budget der FIFA lag für den Zeitraum 2015-2018 mit 6,1 Milliarden US-Dollar um 6,7% höher als im vorherigen Zeitraum, vor allem dank der Partner- und Sponsor-Verträgen mit China. Mit einem Preisfond von 400 Millionen US-Dollar für alle Teilnehmer-Mannschaften stellte die WM 2018 ebenfalls einen Rekord auf.<sup>17</sup>

Das Finale zwischen Frankreich und Kroatien fand am 15.07.2018 in Moskau (Russland) im Olympiastadion Luschniki statt. Das Stadion wurde für die WM komplett renoviert und hat 81.000 Sitzplätze, die für das Finale voll ausverkauft waren. Tickets waren alles andere als billig: Die Preise lagen zwischen 455 und 1.100 US-Dollar. In Deutschland konnten die Anhänger und Interessierte das Spiel per Fernseher (das ZDF hatte die Übertragungsrechte) verfolgen, in Mediatheken und auf den Streamingportalen war das Finale ebenfalls zu sehen.<sup>18</sup>

Eine Veranstaltung für insgesamt 1,2 Milliarden Live-Zuschauer (885 Mio. per Fernseher, 230 Mio. beim Public Viewing oder auf Streamingportalen) zu organisieren, ist eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Hebbel-Seeger, A., und Horky, Th. (2013), *Sport und Ökonomie: 12. internationales Hamburger Symposium Sport und Ökonomie*, Aachen, S. 137.

<sup>17</sup> Pusyryjew, D., Sawina, S. et al. (2018), *WM in Russland. Hauptzahlen 2018*, unter <https://www.rbc.ru/society/17/07/2018/5b488dc59a794765ace87fe2>, abgerufen am 05.01.2021.

<sup>18</sup> *WM Finale 2018 – Fußball Endspiel 2018: Frankreich gegen Kroatien* unter <https://www.fussball-wm-2018.com/wm-finale-2018/>, abgerufen am 03.01.2021.

<sup>19</sup> *WM Finale 2018 – Fußball Endspiel 2018: Frankreich gegen Kroatien* unter <https://www.fussball-wm-2018.com/wm-finale-2018/>, abgerufen am 03.01.2021.

Eine gut organisierte Sportveranstaltung ist, wie schon erwähnt wurde, eine Plattform für erfolgreiche Werteschöpfung. Der Erfolg einer Sportveranstaltung wird durch eine gut geplante und durchgeführte Vorbereitung sichergestellt. Für die Organisation einer Sportveranstaltung sind mindestens vier Komponenten erforderlich: organisatorische Aktivitäten (Management), Richter-Aktivitäten (Schiedsrichter), Zuschauer-Aktivitäten (Fans) und Aktivitäten zur Gewährleistung angemessener Bedingungen für die Durchführung der Sportveranstaltung.

Für die Durchführung eines Sportereignisses jeden Niveaus ist eine sorgfältige Vorbereitung erforderlich. Der Erfolg der gesamten Veranstaltung hängt von der richtigen Organisation ab. Eventmanagement spielt hierbei eine große Rolle.

Die Grundlage eines Geschäfts wie des kommerziellen Sports bilden die Bedürfnisse einer Person, die bereit oder nicht bereit ist, für das ihr zur Verfügung gestellte Produkt zu bezahlen. Um ein Sportereignis in die Kategorie potenzieller kommerzieller Projekte umzusetzen, muss der Manager über den Tellerrand hinaus denken, nach neuen Möglichkeiten suchen, um das Engagement des Ereignisses zu vergrößern und materielle Vorteile aus der Veranstaltung zu ziehen.

Das Eventmanagement verfolgt das Ziel, nicht nur den Verlauf der Veranstaltung zu verbessern, sondern auch materielle Vorteile von Zuschauern und Sponsoren zu erzielen. Daher müssen Manager ein Sportereignis in eine regelrechte Show verwandeln, damit das Interesse von Zuschauern und Sponsoren steigt.

Die Ereignisverwaltung umfasst die Hauptverwaltungsfunktionen, die relativ getrennte Verwaltungsbereiche sind. Die folgenden Managementfunktionen werden am häufigsten bei der Organisation von Sportveranstaltungen verwendet: *Planung* – Aktivität zur Schaffung von Bedingungen für eine gezielte, dynamische und proportionale Entwicklung des Managementobjekts (in unserem Fall des Final-Fußballspiels) durch Entwicklung verschiedener Pläne; *Organisation* – Aktivitäten zur Schaffung neuer und/oder qualitativer Verbesserungen zuvor erstellter und funktionierender Systeme jeglicher Art in Übereinstimmung mit sich ändernden internen und externen Bedingungen; *Motivation* – Aktivitäten zur Schaffung eines Systems von Anreizen, die Mitarbeiter aktivieren und motivieren, effektiv gemäß den entwickelten Plänen zu arbeiten; *Kontrolle* – Aktivitäten, die die Überwachung des Ablaufs von Prozessen im Objektmanagement (Final-Fußballspiel), den Werte-Vergleich des gesteuerten Parameters mit einem bestimmten Programm, das Erkennen

von Abweichungen vom Programm sowie deren Ort, Zeit, Ursache und Art; *Koordination* – Aktivitäten zur Gewährleistung der Kontinuität des Managementprozesses, das Erreichen von Kohärenz in der Arbeit von Organisationen, Abteilungen und einzelnen Leistungsträgern durch Herstellen rationaler Verbindungen; *Marketing* – ein System, das verschiedene Arten von Werbung, Handel, Sponsoring und anderer Öffentlichkeitsarbeit kombiniert, um eine effizientere Vermarktung der Marketingprogramme zu erreichen und die Mittel der Anleger zu stärken.<sup>20</sup>

Im Moment ist Management ein Prozess der Führung oder Verwaltung eines oder mehrerer Mitarbeiter, einer Organisation in einer Marktwirtschaft. Modernes Eventmanagement umfasst eine unabhängige Art der beruflichen Tätigkeit, die darauf abzielt, die Ziele der Sportorganisation zu erreichen, um die Unterhaltung und den materiellen Nutzen zu steigern. Die Werkzeuge sind Material-, Arbeits- und Informationsressourcen.

Das Management von Sportveranstaltungen ist einer der wichtigsten Faktoren für das Funktionieren des Sports. Professionelle Sportmanager müssen folgende Funktionen erfüllen: 1. *Entscheidungsfunktion*. Für alle seine Aktionen – Festlegen der Richtung des Events, Problemlösung bei der Ressourcenzuweisung, Vornehmen von Anpassungen – ist der Manager selbst verantwortlich. 2. *Informationsfunktion*. Der Manager sammelt Informationen über das interne und externe Umfeld, auf deren Grundlage er den Mitarbeitern Einstellungen und Erklärungen für zukünftige Ziele der Veranstaltung gibt. 3. *Führungsfunktion*. Der Manager muss als Führungskraft fungieren, das Team leiten und betreuen, Beziehungen innerhalb des Teams gestalten und koordinieren.

Die Organisation eines Sportwettbewerbs umfasst die Definition der Hauptfunktionen des Leitungsorgans (Direktor, Organisator des Wettbewerbs) für die Vorbereitung und Durchführung von Wettbewerben, die Schaffung eines Organisationskomitees für die Vorbereitung und Durchführung von Wettbewerben sowie die Ermittlung des Funktionsinhalts der Tätigkeit von Verwaltungsorganen verschiedener Ebenen.

Außer Sport-Managern ist somit das Organisationskomitee des Sportevents für die Organisation verantwortlich. Zu seinen Hauptfunktionen gehören unter anderem die Aufteilung der Zuständigkeiten auf die Mitglieder des Komitees, die Genehmigung ihres vorgeschlagenen Plans für die Vorbereitung und Durchführung des Events, die Verwaltung

---

<sup>20</sup> Vgl. Jenschin, M. und Diatlow, W. (2008), *Sportmanagement und Sportmarketing*, PGU, Nowopolozk, S. 50-52.

von Diensten unterschiedlicher Ausrichtungen, die Sicherstellung der Ergebnisse des Sportevents sowie die Analyse dieser Ergebnisse und deren weitere Konsequenzen für Ranglisten und ähnliches.

Die Service-Qualität bei einem solchem Event hängt also von allen Akteuren ab, die für die Organisation des Finalspiels verantwortlich sind. Deswegen sollten alle Teilbereiche der Organisation unter Gruppen der Verantwortlichen verteilt werden; die Leiter solcher Gruppen sollten einem zentralen Manager über ihre Aktivitäten berichten. Zu diesen Teilbereichen gehören: *Eingangs- und Ausgangslogistik* – sowohl die Bereitstellung der gesamten Stadion-Infrastruktur, Transport, Lagerung als auch Catering, Unterhaltung (vor und nach dem Spiel, auch zwischen Hälften), *Fanartikel-Verkauf*; *Sicherheit* (Polizei, Feuerwehr); *medizinische Betreuung*; *Berichterstattung* in Massenmedien und sozialen Netzwerken. All diese Teilbereiche müssen vom Sportmanagement berücksichtigt werden. Dafür arbeiten die Manager mit entsprechenden Behörden und Organisationen zusammen.

Da Kunden-Zufriedenheit eng mit der Service-Qualität zusammenhängt, sollte letztere auf hohem Niveau sein. Je besser der Service ist, desto zufriedener fühlen sich die Zuschauer. Dabei spielt ihre Identifikation als wertvolle Kunden und Fangruppen-Angehörige eine entscheidende Rolle bei der Werte-Ko-Kreation. Hier ist auch Fan-Loyalität nicht zu vergessen. Sie entsteht durch positive Emotionen aufgrund aufregender Spiele und eines guten Service.

Um das Ziel, die erfolgreiche Werteschöpfung, zu erreichen, müssen alle Stakeholder mitwirken. Fußballer zeigen ihre besten Sportleistungen und als Resultat entsteht ein faszinierendes Spiel; Fans singen, jubeln und unterstützen ihre Mannschaften aktiv; das Stadion-Umfeld ist gut für das Spiel vorbereitet und organisiert, etc. Der größte Teil der Arbeit liegt dabei bei den Sportmanagern, da sie den gesamten Mechanismus planen, durchführen und kontrollieren müssen.

Vor dem Sportmanagement steht am Anfang der Organisation eines Spiels ein Dreieck von sportlichen, finanziellen und marktorientierten Zielen, die im Prozess und am Ende erreicht werden sollen. Dazu gehören gute Spielervorbereitung einerseits und Sponsoring, mediale Rechtevergabe, Werbung und Merchandising (Ticketing und Fanartikel-Verkauf) anderseits.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Leister, R. (2017), „Wie sieht eigentlich Wertschöpfung im Fußball aus?“, in *Fussball Wirtschaft*, unter <http://fussballwirtschaft.de/wertschroepfung-im-fussball>, abgerufen am 06.01.2021.

Eines der Werkzeuge, das Sportmanager in diesem Zusammenhang einsetzen, ist das Controlling. Unter Controlling versteht man ein Konzept der ziel- und ergebnisorientierten Unternehmensführung, das das System mittels Planung und Kontrolle unterstützt.<sup>22</sup>

Das strategische Controlling soll das Sportmanagement bei der strategischen Planung unterstützen und ist auf Zielerreichung ausgerichtet. Die Instrumente des Controllings, die bei der Organisation von Sportevents zu beachten sind, sind die Definition der Zielgruppen und des Zielsystems sowie die Analyse des Umfelds (das Umweltcontrolling) und des Marktes.

Beim Umweltcontrolling wird die Umwelt nach politischen, ökonomischen, sozialen und technologischen Einflussfaktoren analysiert (PEST-Analyse). Beim Markt- und Wettbewerbscontrolling werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens vorberechnet (SWOT-Analyse). Die Hauptaufgabe des Risikomanagements eines Sportevents besteht darin, die Kosten für die Neutralisierung der nachteiligen Auswirkungen von Risikofaktoren zu optimieren und die erfolgreiche Umsetzung des Projekts sicherzustellen.

Die Elemente des strategischen Controllings, die im Sportmanagement ihre Anwendung finden, sind unter anderem die Analyse der Marktziele und der Wettbewerbsstrategien, die Produkt- und Leistungsanalysen oder das Benchmarking (eine Wettbewerbsanalyse). Das Produkt- und Leistungscontrolling, was im Grunde die Wertanalyse und die Zielkostenrechnung beinhaltet, ist bei der Organisation eines Sportevents besonders wichtig. Das Kosten-Leistungs-Verhältnis wird dabei aus Kundensicht geprüft. Das Segmentcontrolling, bei dem das Ganze in Teileinheiten segmentiert ist, wird ebenfalls eingesetzt, da es hilft alles unter Kontrolle zu haben und schnell Schwächen und die für ihre Beseitigung Verantwortlichen zu finden.<sup>23</sup>

Bei der Organisation des Fußball-WM-Finales 2018 könnte dieser Prozess folgendermaßen aussehen. Die Zielgruppe ist als Zuschauer verschiedener sozialer Schichten definiert. Daraus folgen unterschiedliche Service-Niveaus. Das Umweltcontrolling zeigt Probleme politischen Charakters auf (mögliche Proteste wegen Russlands Außenpolitik). Als sozial-ökonomischer Faktor ist hoher Ticket-Preis zu nennen. Für Zuschauer, die sich es nicht leisten können, das Stadion zu besuchen, sollen bequeme Public Viewing-Möglichkeiten organisiert und mediale Übertragungsrechte verteilt werden. Das Benchmarking ist eingesetzt, um Fehler vorheriger

---

<sup>22</sup> Vgl. Graumann, M. und Thieme, L. (2010), *Controlling im Sport. Grundlagen und Best Practice für Vereine, Verbände und Liegen*, Schmidt, Berlin, S. 21.

<sup>23</sup> Roßbach, T. (2011), *Controlling im Profifußball*, BiTS, Iserlohn, S. 9-15.

WM-Finalsiege nicht zu wiederholen. Die größten Risiken, die die SWOT-Analyse zeigen kann, sind technische Probleme im Stadion, die den Spielverlauf behindern können, und terroristische Attacken. Um diese zu vermeiden und zu verhindern, sollte im Voraus eine Zusammenarbeit verschiedener Behörden (Techniker und IT-Spezialisten einerseits, Polizei und Sicherheitsdienst andererseits) sichergestellt werden. Mit der Zielkostenrechnung werden die ausgegebenen Summen mit den möglichen Einnahmen verglichen. Dabei werden das geschaffene und gebrauchte Produkt, gebrauchte Leistung und geschaffener Wert beachtet.

Die Risiken, die das Finalsiege begleiten, kann man näher betrachten. Die wichtigsten negativen Faktoren, die die Sicherheit von Sportveranstaltungen gefährden, sind Terrorismus, Kriminalität und Gewalt durch Hooligans.

Terrorismus ist zurzeit für viele Länder zu einer realen Bedrohung geworden und ein großes Sportevent ist für Terroristen von besonderem Interesse. Der Hauptgrund ist die große Ansammlung von Fans aus verschiedenen Ländern. An internationalen Top-Sportveranstaltungen nehmen Vertreter hochrangiger Regierungsstellen teil und die Presse berichtet ausführlich. Ein Terroranschlag wird öffentlich bekannt und löst eine große Resonanz aus, die Terroristen in der Regel wollen.

Auch für Kriminelle ist ein Sportereignis mit riesigen Zuschauerzahlen von besonderem Interesse. Taschendiebstähle werden begangen, persönliche Gegenstände, die unbeaufsichtigt bleiben, werden gestohlen. Die Zahl der Autodiebstähle nimmt stark zu, Fälle von Raubüberfällen gegen Sportfans sind keine Seltenheit. Während der Weltmeisterschaft in Südafrika (2010) registrierten Strafverfolgungsbehörden beispielsweise etwa 60 Fälle von Raubüberfällen und Diebstählen, bei denen sowohl Journalisten, die über den Verlauf des Fußballforums der Welt berichteten, als auch Sportler Opfer wurden. In jüngerer Zeit war zudem Betrug ein ernstes Problem, insbesondere der Weiterverkauf von Tickets und der Verkauf von gefälschten Tickets.

Hooligans, insbesondere radikale Fans, sind seit Jahrzehnten die Geißel aller großen Sportereignisse. Gewaltakte sind bei Fußballspielen leider keine Seltenheit mehr. Aggressives Verhalten von Hooligans manifestiert sich nicht nur auf den Tribünen von Stadien oder in unmittelbarer Nähe einer Sportarena, sondern auch an anderen Orten, zum Beispiel beim Public Viewing. Die sogenannten „Ultras“ sind Anhänger harter aggressiver Aktionen, auch gegen rivalisierende Gruppen. In und außerhalb von Stadien organisieren diese Gruppen Massenschlägereien. Heute verbreiten Fangruppen Informationen über ihre Aktivitäten über

beliebte soziale Netzwerke. Daher ist es kein Zufall, dass die UEFA eine Reihe von Anforderungen entwickelt hat, die die Ausstattung des Stadions mit Videoüberwachungssystemen vorsehen, in dem die von den Kameras empfangenen Daten gesammelt und verarbeitet werden. In diesem Fall sollten Videokameras so angeordnet sein, dass alle Stände, Annäherungen an das Objekt und Parkplätze überwacht werden können.

Zum Abschluss ist zu klären, wie die Einnahmenseite aussieht, also wie am beziehungsweise mit dem Spieltag Geld verdient wird. Zu den zentralen Einnahmequellen zählen Ticket- und Merchandisingverkäufe, der Verkauf von Fernsehrechten und Sponsoringverträge.<sup>24</sup> Die Zahlungsbereitschaft der externen Anspruchsgruppen (Stakeholder wie Fans, Sponsoren und Medien) hängt von Qualität der Organisation und Spannung des Spiels ab sowie davon, ob die Plattform für Werte-Ko-Kreation gut funktioniert.

Die Fans und einfache Stadionbesucher kaufen Tickets (Eintrittsgelder besonders für VIP-Plätze sind enorm), konsumieren „Bier und Wurst“ im Stadion, kaufen Fanprodukte wie Trikots und Schals; andere Interessierte sehen das Spiel im Pay-TV. Und je faszinierender das Spiel und je bequemer die Umgebung, desto mehr Geld geben die Kunden aus.

Die Begeisterung der Fans sorgt für ein erhöhtes Sponsoren-Interesse (hier ist die Werte-Ko-Kreation zu beobachten) und größere Einnahmen durch Sponsoringverträge. Der Image-Transfer von Mannschaften auf Sponsor-Unternehmen findet durch Trikot- oder Bandenwerbung statt. Dabei ist das Fußballspiel eine Kommunikationsplattform, über die Unternehmen durch Sponsoring neue Kunden und Geschäftsbeziehungen erreichen möchten.

Eine weitere bedeutsame Einnahmequelle ist die Vermarktung von Übertragungsrechten des Spiels an Medien. Diese beteiligen sich gleichzeitig aktiv an der Werte-Ko-Kreation, indem sie über den Spielverlauf berichten. Als sonstige Einnahmequellen können TV-Spots und Ausrüsterverträge (Sportkleidung und -Schuhe sowie Autos) genannt werden.

#### **4. Fazit**

Die wichtigste Konsequenz, dass das Sportmanagement aus dem Sport Value Framework zu ziehen hat, heißt: Je besser ein Sportevent organisiert ist, je zufriedener die Teilnehmer (Zuschauer) sind, desto mehr Wert wird erzeugt. Deshalb müssen die Sportmanager den Prozess der Wertschöpfung verstehen lernen und ihr Bestes tun, um die Werte-Ko-Kreation zu ermöglichen, zu fördern und zu erleichtern.

---

<sup>24</sup> Entenfellner, T. (2020), *Public Value eines Fußballvereins am Beispiel der SV Ried*, Johannes Kepler Universität Linz, Linz.

## Literaturverzeichnis

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E. und Exler, S. (2008), "Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment", in *Journal of Sport Management*, 22, S. 206-226.

Entenfellner, T. (2020), *Public Value eines Fußballvereins am Beispiel der SV Ried*, Johannes Kepler Universität Linz, Linz.

Graumann, M. und Thieme, L. (2010), *Controlling im Sport. Grundlagen und Best Practice für Vereine, Verbände und Liegen*, Schmidt, Berlin.

Hebbel-Seeger, A. und Horky, Th. (2013), *Sport und Ökonomie: 12. internationales Hamburger Symposium Sport und Ökonomie*, Aachen.

Jenschin, M. und Diatlow, W. (2008), *Sportmanagement und Sportmarketing*, PGU, Nowopolozk. (auf Russisch)

Kaiser, S. (2016), *Nationales und internationales Sportmanagement*, Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg.

Kittelmann, D. (2016), *Der Vergleich der Einflussfaktoren auf den Wert von Premier League und Bundesliga*, GRIN Verlag, München.

Leister, R. (2017), „Wie sieht eigentlich Wertschöpfung im Fußball aus?“, in *Fussball Wirtschaft*, unter <http://fussballwirtschaft.de/wertschoepfung-im-fussball>, abgerufen am 06.01.2021.

Nufer, G. und Bühler, A. (2008), „Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive“, in Nufer, G. und Bühler, A. (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung der Sportökonomie*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, S. 3-22.

Pusyrjew, D., Sawina, S. et.al. (2018), *WM in Russland. Hauptzahlen 2018*, unter <https://www.rbc.ru/society/17/07/2018/5b488dc59a794765ace87fe2>, abgerufen am 05.01.2021.

Roßbach, T. (2011), *Controlling im Profifußball*, BiTS, Iserlohn.

Trail, G. T., Anderson, D. F. und Lee, D. (2017), „A Longitudinal Study of Team-Fan Role Identity on Self-Reported Attendance Behavior and Future Intentions“, in *Journal of Amateur Sport*, 3 (1), S. 27-49.

Woratschek, H., Horbel, Ch. und Popp, B. (2014), „The Sport Value Framework – a New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management“, in *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), S. 6-24.

Woratschek, H., Horbel, Ch. und Popp, B. (2014), „Value Creation im Sport: Von der Integrativität zum Sport Value Framework“, in Fließ, S. et. al. (Hrsg.) *Kundenintegration und Leistungslehre: Integrative Wertschöpfung in Dienstleistungen, Solutions und Entrepreneurship*, Springer, Wiesbaden, S. 135-155.

Woratschek, H., Schafmeister, G. und Ellert, G. (2019), „Das Wesentliche ist unsichtbar – Werte-Kokreation und Value Capture im Sportmanagement“, in Nowak, G. (Hrsg.), *Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts: Wesentliche Aspekte des Sportsmanagements aus Expertensicht*, Springer, Wiesbaden, S. 3-26.

Woratschek, H., Ströbel, T. und Durchholz, Ch. (2017), „Innovations in Sport Management: The Role of Motivations and Value Cocreation at Public Viewing Events“, in *Event Management*, 21, S. 1-12.

WM Finale 2018 – Fußball Endspiel 2018: Frankreich gegen Kroatien, unter <https://www.fussball-wm-2018.com/wm-finale-2018/>, abgerufen am 03.01.2021.