

Leseprobe

Basiswissen: Sportwirtschaft (IST-Zertifikat)

Studienheft

Sportwirtschaftliche Grundlagen

Autoren

Merle Losem

(Sportwissenschaftlerin M. A.)

Klaus Krampe

(Diplom-Betriebswirt)

Kapitel 3

- 3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport**
- 3.1 Professionalisierung
- 3.2 Kommerzialisierung

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Begriffe im Zusammenhang mit der Professionalisierung und der Kommerzialisierung zu definieren;
- die besondere Einordnung der Funktionäre und der Berufssportler in die Arbeitswelt zu erläutern;
- Bedingungen für die Kommerzialisierung zu nennen;
- ein ökonomisches Modell der Kommerzialisierung zu erläutern;
- die beteiligten Unternehmen, Personen und Märkte zu beschreiben.



Praxisbeispiel

Wir möchten Ihnen anhand eines (hier negativen) Beispiels aus dem deutschen Fußball verdeutlichen, welche Auswirkungen die (in diesem Fall fehlende) Professionalisierung im Sport nach sich ziehen kann.

Der Traditionsclub Fortuna Düsseldorf spielte bis Ende der 1980er-Jahre erfolgreich in der ersten Fußball-Bundesliga und war im internationalen Fußballgeschehen präsent.

Durch eklatantes Missmanagement, häufige Trainer- und Spielerwechsel, daraus resultierende hohe Abfindungsforderungen und einen Imageverlust des Vereins bei Sponsoren geriet der Club immer mehr in finanzielle Schwierigkeiten.

Trotz guter infrastruktureller Voraussetzungen (Rheinstadion), einer großen Fangemeinde und vielen potenziellen Sponsoren (Düsseldorf ist Landeshauptstadt des einwohnerstärksten Bundeslandes NRW und Sitz großer Konzerne und Unternehmen) ist es dem Vereinsmanagement nicht gelungen, die finanzielle Schieflage zu beseitigen. Die finanzielle Misere wirkte sich natürlich auch auf die sportliche Situation aus:

Um seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen, war der Verein gezwungen, durch den Verkauf seiner sportlichen Leistungsträger die nötige Liquidität zu gewährleisten. Dieses Vorgehen zog inconstante und schlechte sportliche Qualität nach sich, die dann zum mehrmaligen Abstieg aus der 1. Bundesliga zunächst in die 2. Bundesliga und später sogar bis in die relative Bedeutungslosigkeit (für einen ehemaligen Bundesligisten) der 4. Liga führte.

In der Zwischenzeit konnte die Fortuna die sportliche Leistung etwas stabilisieren und trägt ihre Heimspiele in einem der modernsten Stadien Deutschlands (Merkur-Spiel-Arena) aus.



3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

3.1 Professionalisierung

Es gibt in der Literatur eine breite Diskussion darüber, was unter Professionalisierung zu verstehen sei. Einig sind sich die Wissenschaftler darüber, dass die Professionalisierung durch Merkmale gekennzeichnet ist, die je nachdem, ob eine engere oder weitere Auffassung des Begriffes „Professionalisierung“ zugrunde gelegt wird, entsprechend ausdifferenziert werden muss. Um den Ansatz zu vereinfachen, wählen wir die Merkmale, die im SPORTWISSENSCHAFTLICHEN LEXIKON (S. 366) aufgeführt werden. Demnach kann von Professionalisierung gesprochen werden, wenn

- Sportler, Funktionäre u. a. für ihre Tätigkeit Geld erhalten,
- ihre Tätigkeit als (Ganztags-)Beruf ausüben,
- mit dieser Tätigkeit ihren Lebensunterhalt bestreiten und
- für die Ausübung einer Tätigkeit eine Kompetenz und ein Zeitaufwand benötigt wird, die der Einzelne in der Freizeit nicht erwerben bzw. aufbringen kann.

Wenn die Professionalisierung so verstanden wird, bezieht sich der Begriff in erster Linie auf Berufe und Berufsbilder. Der Begriff wird aber auch verwendet, wenn es darum geht, die Qualität einer Leistung zu beurteilen, z. B.: „Der Kassenwart handelt professionell, d. h. fachlich einwandfrei.“

Die Professionalisierung umfasst

- Funktionäre (Hauptamtler; im Gegensatz zu den Ehrenamtlern) in Verbänden und Vereinen,
- Sportler (Berufssportler; im Gegensatz zu den Amateuren) und
- Dienstleister im Sport, z. B. Trainer, Laufbahnberater, Coaches, Spielervermittler.

Das Hauptproblem dieser Tätigkeiten ist (und deswegen beschäftigen wir uns hier mit einigen Aspekten der Professionalisierung), dass sie **kaum festgelegte Ausbildungsmuster und zertifizierte Abschlüsse** aufweisen (mit Ausnahme bestimmter Trainerausbildungen) und viele Tätigkeiten sich deshalb in einer „Grauzone“ bewegen. Was macht z. B. ein Clubleiter? Welche Qualifikationen muss er haben? Wird seine Tätigkeit gesellschaftlich als Beruf anerkannt?

Sie werden sich oftmals in diesem Feld bewegen und sollten deswegen die Grundüberlegungen zum Thema „Professionalisierung“ kennen.

Funktionäre

Gerade die Professionalität von Funktionären wirft viele Fragen auf. Funktionärstätigkeiten finden wir im selbstverwalteten Sport. **Qualifizierte Funktionäre werden hier zunehmend benötigt**, weil in Verbänden und Vereinen steigende Mitgliederzahlen, eine **Differenzierung** des Sportangebotes (Hochleistungs-, Leistungs-, Freizeit-, Breiten-, Gesundheits-sport), Probleme bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, eine zurückgehende öffentliche Förderung (die den professionellen Einsatz von Finanzierungsmöglichkeiten fordert) und eine zunehmende **Verrechtlichung des Sports** festzustellen ist. Diese Probleme müssen mit modernen Kenntnissen und Trends des Vereinsmanagements aufgegriffen und gelöst werden.

Wie wird man hauptamtlicher Funktionär? Es gibt keine formalisierte Ausbildung und keine festgelegten Karrieremuster. Oft erfolgt ein Einstieg über eine ehrenamtliche Tätigkeit. Manche Hauptamtler steigen aber auch direkt ein, obwohl die Berufsausbildung selten direkt für die Funktionärstätigkeit prädestiniert (z. B. wenn ein Diplom-Sportlehrer den Bereich Personalentwicklung in einem Verband übernimmt).

In den vergangenen Jahren sind vor allem im universitären Bereich verschiedene Studiengänge entstanden, die sich dieser Problematik angenommen haben. So wurde z. B. an der Fachhochschule Remagen in Kooperation mit den Landessportbünden Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz ein eigener Studiengang im Bereich Sportmanagement entwickelt, der sich speziell auf den Bereich Management des „organisierten“ Sports bezieht.

In verschiedenen Verbänden (z. B. im Deutschen Golfmanagement-Verband [DGMV]) sind Aufgaben- und Anforderungsprofile und entsprechende Aus- und Weiterbildungen entwickelt worden.

Der Professionalisierung der Sportselbstverwaltung im weiteren Sinne (also auch dem professionellen Handeln) stehen einige Hemmnisse entgegen:

Fehlende finanzielle Mittel: Viele Vereine in Deutschland sind überhaupt nicht in der Lage, einen hauptamtlichen Geschäftsführer aus Eigenmitteln zu finanzieren. Besonders die Etats der kleinen und mittleren Vereine lassen die Bezahlung eines Hauptamtlers in der Regel nicht zu. Eine Lösung besteht z. B. darin, einen Finanzverbund zu bilden: Dazu schließen sich mehrere Vereine mit vergleichbarem Angebot zusammen und finanzieren gemeinsam einen Geschäftsführer.

Bedarf

Hemmnisse



3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

In den letzten Jahren hat es jedoch stärkere Entwicklungen in der Vereinslandschaft gegeben. Der SPORTENTWICKLUNGSBERICHT hat auch hierfür Daten ermittelt. Einige Daten wollen wir vorab an dieser Stelle schon einmal verdeutlichen:

In deutschen Sportvereinen sind etwa 240.000 Stellen mit bezahlten Mitarbeitern besetzt, wobei eine Person durchaus mehrere Stellen besetzen kann (Personalunion). Etwa 3.500 Geschäftsführer werden bezahlt. Die Entgeltzahlungen belaufen sich auf etwa 1,6 Mrd. Euro (hier sind auch bezahlte Sportler und Aufwandsentschädigungen für Ehrenamtler enthalten).

Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild: In 38 % der Vereine gibt es bezahlte Stellen. Überwiegend handelt es sich bei der Bezahlung jedoch um bloße Honorartätigkeiten. Nur 20 % der Vereine haben Teil- und/oder Vollzeitstellen und 5 % einen bezahlten Geschäftsführer. Die bezahlten Stellen teilen sich auf verschiedene Mitarbeitertypen auf:

	Führung und Verwaltung		Sport-, Übungs-, Trainingsbetrieb, Betreuung		Technik, Pflege, Wartung		Alle Aufgabenbereiche	
	%	Stellen	%	Stellen	%	Stellen	%	Stellen
Honorarkräfte	4	0,1	26	4,6	7	0,1	28	4,9
Teilzeitstellen	10	0,2	7	0,5	10	0,4	17	1,1
Vollzeitstellen	4	0,1	4	0,1	3	0,1	7	0,2
Alle arbeitsrechtlichen Stellungen	14	0,3	31	5,4	18	0,5	38	6,2

Anmerkung: Arbeitsrechtliche Stellung und Funktionsbereiche; Vorhandensein in Prozent der Vereine und durchschnittliche Anzahl der Stellen pro Verein.

Tab. 10 Typen von bezahlten Mitarbeitern
(in Anlehnung an SEB, Kapitel 2.6.4)

Von den bezahlten Kräften sind 60 % männlich. Etwa 3 % der Vereine bieten gering bezahlte soziale Arbeitsverhältnisse an (vor allem Ein-Euro-Jobs, Absolvierung eines freiwilligen Jahres, Zivildienstleistende, Ausbildungsplätze).

Sportorganisationen sind bemüht, ehrenamtliche Mitarbeiter möglichst funktionspezifisch zu rekrutieren (z. B. den Sportlehrer als Sportwart oder den Steuerberater als Kassenwart). „Dies hat zur Konsequenz, dass es für potenzielle Hauptamtliche eher schwierig wird, Kompetenzvorsprünge zu erreichen oder zu sichern“ (NIESSEN 1998, S. 73).

3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

Verbände und Vereine sind Non-Profit-Organisationen. Diese unterliegen dem Primat der Ehrenamtlichkeit. Hauptamtler sind demnach eher „Fremdkörper“. NIESEN (ebd.) nennt weitere Gründe, die einer NPO widersprechen:

- Die Erwerbs- und Effizienzinteressen des Hauptamtlers bedeuten einen Zielkonflikt zu den Mitgliederinteressen.
- Es „kommt zu einer Annäherung an ein Unternehmer-Kunden-Verhältnis, das auf dem Tauschprinzip basiert“ (Verbände und Vereine sollten aber eigentlich selbstlos tätig sein).
- „Die Autonomie der Organisation kann durch hauptamtliche Mitarbeiter gemindert werden, wenn durch diese vermehrt Außenkontakte mit kommerziellem Charakter aufgebaut werden.“
- Hauptamtler sind keine freiwilligen Mitglieder ihrer Organisation, im Gegensatz zu allen anderen Mitgliedern. Verbände und Vereine beruhen aber auf einer freiwilligen Mitgliedschaft.

Berufssport

Berufssport ist die organisierte, aktive Betätigung in einer Sportart vorwiegend zum Zwecke der Existenzsicherung. Im Berufssport existieren naturgemäß keine Ausbildungsordnungen, Eignungsprofile, Qualifikationsmerkmale usw. Wer als aktiver Sportler die motorischen und psychischen Voraussetzungen mitbringt, kann aus seinem Sport einen „Beruf“ machen.

Auch im Berufssport existiert wie im Funktionärswesen eine rechtliche Einbindung u. a. in Institutionen und Verbände (z. B. durch die Lizenzierung).

Zu der **ökonomischen Bedeutung** der Berufssportler liegen keine genauen Zahlen vor. Viele Einnahmen können (oder sollen) nicht bekannt werden (z. B. Einnahmen aus der Werbung). Berücksichtigt man die z. T. explosionsartig angestiegenen Gelder für die Formel 1, den Fußball, das Tennis usw., muss heute von einem sehr großen Volumen ausgegangen werden.



3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

3.2 Kommerzialisierung



Praxisbeispiel

Um den kommerziellen Nutzen von Sportstätten zu erhöhen, müssen Sportstätten komfortabler und multifunktionaler werden. Das erweiterte Angebots- und Nutzenspektrum für sportliche oder auch kulturelle Veranstaltungen in den Stadien soll Kunden anlocken und zufriedenstellen.

Ein Beispiel für erweiterte oder anderweitige Nutzungen von Sportstätten ist die Merkur-Spiel-Arena in Düsseldorf: Neben Fußball wurde in der Anlage auch schon Motorsport (Race of champions) und der Eurovision Song Contest 2011 ausgetragen. Eine weitere Angebotspezialisierung stellen auch die VIP-Bereiche in Sportstätten dar. Hier bekommen Nutzer nicht nur das Kernprodukt (z. B. Fußball) zu exklusiven Konditionen, sondern auch Leistungsbestandteile wie einen privilegierten Zugang zum Event, Catering, reservierte Parkplätze, Event-Information (TV) und Unterhaltung durch prominente Gäste oder Serviceteams (Hostessen) (KRAMPE 2011).

Die Nachfrage nach Logen und Hospitality-Zonen (mietbare Bereiche) wird im Fußball immer größer: Wie EBERLE (2011) bei wissen.spiegel.de berichtet, nahmen 1995 VIP-Bereiche im Schnitt 0,7 % der Stadien ein. In der Saison 2012/13 werden es schon fast 7 % sein. Erstligaclubs erwirtschaften bis zu 200 Millionen Euro mit dem Verkauf von Business-Seats und Logen. Branchenführer ist der FC Bayern, der rund 35 Millionen Euro kassiert.

Sie könnten an dieser Stelle fragen, was das mit dem „Normalverein“ oder mit einer mittelgroßen kommerziellen Sportanlage zu tun hat. Wir meinen, dass es wichtige Bezüge gibt. Sport und Wirtschaft lassen sich, wie Sie im weiteren Text nachlesen können, in vielen Bereichen des Sports nicht mehr trennen. Was große Sportunternehmen realisieren, hat oft Vorbildwirkung für die kleinen und mittleren Sportunternehmen. Ein dörflicher Fußballverein hat zwar keine finanziellen Mittel, um Logen zu bauen, er kann aber örtliche Sponsoren in seinen begrenzten Verhältnissen ebenso besonders behandeln, z. B. durch besondere Sitzgelegenheiten, VIP-Areas oder einen speziellen Getränkeservice. Lokale Sportereignisse sind eventuell interessant für den regionalen Rundfunk; Artikel mit dem Vereinseblem können angeboten werden; Sportler müssen „eingekauft“ werden usw.

Kommerzialisierung spielt sich also in kleineren Einheiten in ihrer Grundstruktur genauso ab wie in großen Sportunternehmen.

Jetzt sind wir an dem Punkt angelangt, an dem der Begriff „Kommerzialisierung“ vor seiner weiteren Verwendung definiert werden sollte. Wir lehnen uns

3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

für diese Begriffsbestimmung und für die weitere Behandlung des Themas an die Ausführungen von BRANDMAIER/SCHIMANY (1998) an. Sie haben die Kommerzialisierung des Sports sehr übersichtlich und verständlich am Beispiel des Fußball-Profisports dargestellt. Das Zahlenmaterial haben wir in den meisten Fällen aktualisiert bzw. ergänzt.

Kommerzialisierung als Begriff kann weit gefasst werden. Er umfasst die Produktion und Vermarktung von Gütern, die im Zusammenhang mit dem Sport produziert werden. Verwertet werden Sportgüter. Dazu gehören Sachgüter und Dienstleistungen. Im Spitzen- und Leistungssport geht es in erster Linie um Eintrittskarten, Rechte, Fanartikel und gastronomische Leistungen.

Begriff

Die Verwertung der Sportgüter erfolgt durch die Verbände, Vereine und andere Sportunternehmen. Diese Sportunternehmen lassen sich Teilmärkten zuordnen (vgl. Kapitelabschnitt 1.3 „Der Sportmarkt“).

QV

Sportgüter werden ge- oder verbraucht (Sportkonsum). Der **Sportkonsum** kann aktiv oder passiv sein. Der quantitative und qualitative Sportkonsum stellt eine wesentliche Bedingung für die Kommerzialisierung dar. Grob dargestellt lässt sich feststellen: Je größer der Sportkonsum, desto mehr Ansatzpunkte und Felder gibt es für eine Kommerzialisierung des Sports. Wenn sich viele Konsumenten für eine Trendsportart interessieren, bieten sich auch verstärkt Möglichkeiten der Kommerzialisierung. So hat die Inline-Skating-„Welle“ eine Fülle von kommerziellen Aktivitäten produziert (Anlagenerstellung, Zubehörartikel, Meisterschaften usw.). Gleiches gilt für den Snowboard-Bereich – durch den Snowboard-Boom Anfang der 1990er-Jahre wurde die Skibranche belebt und es entstand zusätzlich eine ganze Industrie (Snowboard-Hersteller, Zubehörhersteller, Snowboard-Reisen, Snowboard-Events, z. B. Snowboard-WM, Snowboard-Zeitschriften).

Da der Sportkonsum eine sehr wichtige Bedingung für die Kommerzialisierung darstellt, wollen wir ihn anhand einiger **Indikatoren** beleuchten. Ein Indikator sind die Sporttreibenden. Aussagefähig sind hier z. B. die DOSB-Mitgliederzahlen (siehe Kapitelabschnitt 1.3.2.3 „Sportvereine und -verbände“). Wichtige Indikatoren für den passiven Sportkonsum sind z. B.

Indikatoren des Sportkonsums

QV

- das Interesse am Sport,
- die Zahl der Sportstättenbesucher (vgl. Kapitelabschnitt 1.3.2.2 „Sportbezogene Unternehmen“),
- die Einschaltquoten der sportbezogenen Sendungen im Rundfunk und Fernsehen und
- die sportbezogenen Ausgaben (vgl. Kapitelabschnitt 1.3 „Der Sportmarkt“).

QV

QV



3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

Eine weitere wesentliche Bedingung für die Kommerzialisierung ist neben dem Sportkonsum die Globalisierung. Zu den wichtigsten Voraussetzungen des wirtschaftlichen Erfolges gehören frei zugängliche Märkte. Diese Zugänglichkeit muss für viele Unternehmen auch auf fremden Märkten gewährleistet sein, weil die Absatzmöglichkeiten im eigenen Land häufig begrenzt sind. **Die Internationalisierung des Absatzes von Gütern und Dienstleistungen ist besonders im Sport von großer Bedeutung.**

Globalisierung Einige Gründe für die Internationalisierung bzw. Globalisierung des Sports (vgl. HEINEMANN 1998, S. 276 f.) sind:

- Die bedeutenden Sportarten unterliegen international einheitlichen Regeln.
- Im Sport werden internationale Wettkämpfe durchgeführt.
- Der Staat und die Selbstverwaltung des Sports fördern den Sport zwischen den Staaten.
- Sportveranstaltungen werden häufig weltweit übertragen und haben internationale Teilnehmer.
- Die eigene Sportausübung ist durch den Tourismus in vielen Ländern der Erde möglich (Skisport, Radsport, Tennis).
- Sportprodukte und -artikel sind weitgehend weltweit standardisiert.
- Sport wird von multinationalen Unternehmen als Werbeträger gesucht.
- Es existiert ein internationaler Markt für Berufssportler (Fußball).

Wir denken, dass es für Sie interessant ist, die Strukturen der Kommerzialisierung so gut kennenzulernen, dass sich dieses Hintergrundwissen auf Ihre praktische Arbeit auswirken kann bzw. das Verständnis für die Aufgabenbereiche in dieser Branche fördert. Wer arbeitet z. B. mit wem zusammen, wenn Lizenzen vergeben werden? Welche Rolle spielen Veranstalter im System der Kommerzialisierung? Wie verlaufen Güter- und Geldströme zwischen den Beteiligten? Es ist an dieser Stelle sehr nützlich, sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen.

Wir übernehmen dazu den Ansatzpunkt von BRANDMAIER/SCHIMANY (1998). Sie beschreiben die Kommerzialisierung des Profisports (zur Erinnerung: von Kommerzialisierung lässt sich auch sprechen, wenn der Dorfverein T-Shirts mit dem Vereinseblem verkauft). Im Profisport hat die Kommerzialisierung naturgemäß die differenzierteste Verästelung.

Als Einstieg lehnen wir uns an die Darstellung eines ökonomischen Modells des professionellen Sports an:

3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

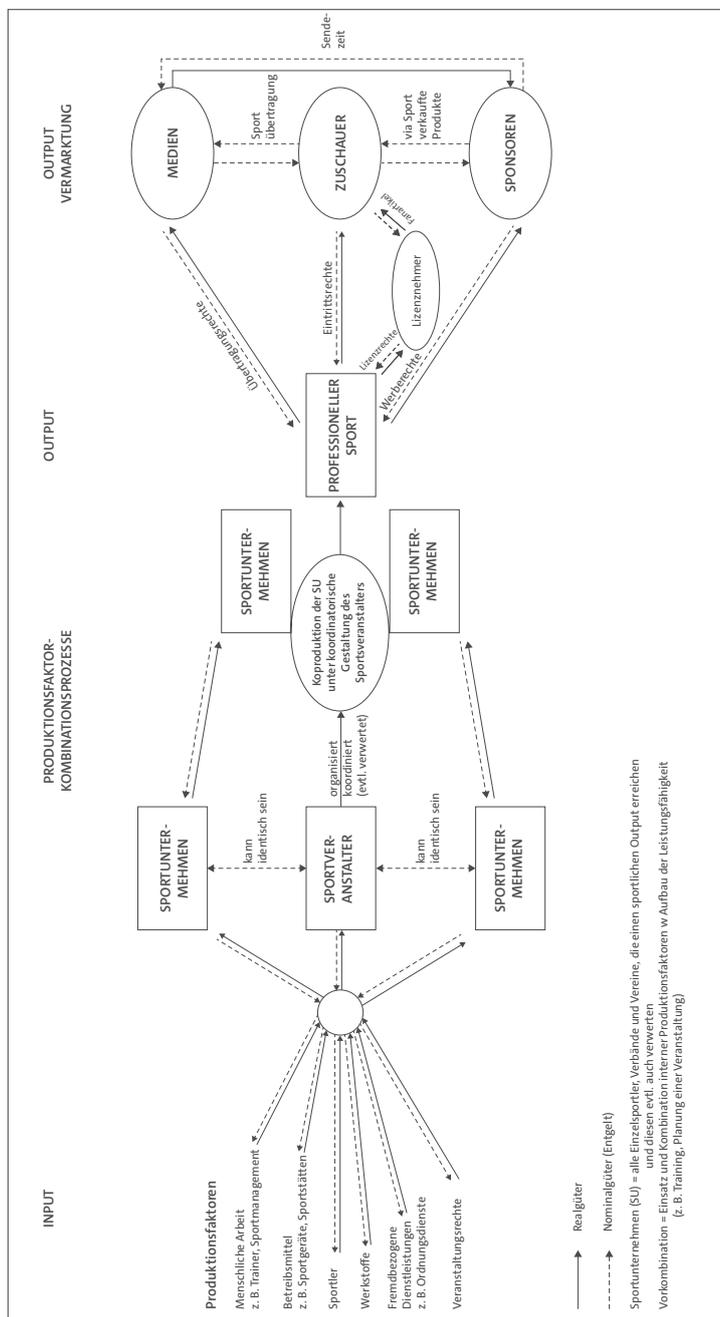


Abb. 20 Ökonomisches Modell des professionellen Sports



3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

Beispiel Tennisturnier Zum besseren Verständnis übertragen wir das Modell auf eine Sportgroßveranstaltung aus dem Tennissport (ATP-Turnier [ATP = Association of Tennis Professionals]). Um das Turnier als Sportgut anbieten zu können, müssen **Produktionsfaktoren kombiniert** werden. Menschliche Arbeit (z. B. das Turniermanagement), Betriebsmittel (z. B. die Turnieranlage), Werkstoffe (z. B. Asche, Tennisbälle) werden zur Produktion benötigt. Hinzu kommen Dienstleistungen Dritter (z. B. Fahrdienst, Ordnungsdienst) und Rechte (z. B. TV-Rechte), die in das Produkt einfließen. Die Kombination der Produktionsfaktoren dient der Herstellung einer Leistungsbereitschaft (Vorkombinationsprozess).

Diese Leistungsbereitschaft wird durch den **Veranstalter koordiniert**. Bei einem ATP-Turnier kann das z. B. der Deutsche Tennis-Bund (DTB) sein. In diesem Fall hätten wir mehrere Sportunternehmen, die bei der Herstellung der Leistungsbereitschaft eine wichtige Rolle spielen: Zum einen die Tennisspieler (auch Einzelpersonen sind in diesem Sinne Sportunternehmen) und den DTB als Ausrichter.

Die Dienstleistung gewinnt erst dann Kontur, wenn die **externen Faktoren** (die Abnehmer der Dienstleistung) einbezogen werden (**Endkombinationsprozess**). Abnehmer sind

- die Zuschauer,
- die Medien,
- die Sponsoren und
- die Lizenznehmer.

Zwischen den Abnehmern und dem Veranstalter bestehen vielfältige Beziehungen, die für das Verständnis der Kommerzialisierung wichtig sind. Die Spiele können von den Zuschauern unmittelbar „genossen“ werden (**unmittelbarer Konsum**). Dafür zahlen die Zuschauer **Eintritt**. Eine andere Möglichkeit des Zuschauens ist das Miterleben am Fernseher oder Rundfunkgerät. Man spricht in dem Zusammenhang von **mittelbarem Konsum**. Wenn Medien eingeschaltet werden, müssen von diesen zuerst **Übertragungsrechte** erworben werden. Der Zuschauer (Zuhörer) zahlt für die Inanspruchnahme der Medien in Form von Rundfunk- bzw. Kabelgebühren oder einer Pay-TV-Regelung.

3. Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport

Für das **Sponsoring** ergibt sich auf unser Beispiel bezogen folgendes Beziehungsgeflecht: Der Sponsor zahlt an den Veranstalter für ein „Sponsoringpaket“ und eventuell an die Medien für Werbeminuten. Dafür erhält er die definierten Gegenleistungen (Nennung im Titel der Veranstaltung, Werbeflächen im Veranstaltungsareal, VIP-Zonen, Nennung im Abspann der Sendung usw.). Durch die Einschaltung des Sponsorings wird in den meisten Fällen überhaupt erst die Durchführung einer Veranstaltung ermöglicht. So betrachtet lässt sich ein Realgüterstrom vom Sponsoren zum Zuschauer begründen. Der Sponsor kann als Gegenleistung des Zuschauers im günstigen Fall verstärkte Käufe seiner Produkte erwarten.

Die beschriebenen Real- und Nominalgüterströme „fließen“ oft unter Einschaltung von **Agenturen**. Der Veranstalter muss nicht direkt mit den Medien, Sponsoren und Zuschauern zu tun haben. Er könnte jeweils spezialisierte Agenturen einschalten oder die Gesamtvermarktung einer Agentur überlassen. Kleidung mit der Aufschrift „ATP-Tour“ könnte in Form eines Lizenzrechts an die Zuschauer gelangen. Der Veranstalter vergibt die Lizenz. Der Lizenznehmer darf die entsprechenden Kleidungsstücke an die Zuschauer verkaufen.

Nachdem wir uns die Kommerzialisierung anhand eines Beispiels im Überblick erarbeitet haben, sollen nun die beteiligten Sportunternehmen, Personen und Märkte näher beschrieben werden. Die Beschreibung erfolgt in folgender Systematik:

- Sportunternehmen
- Veranstalter/Agenturen
- Beteiligte und Märkte
 - ▶ Unmittelbarer Sportkonsum – Zuschauer und Eintrittsrechte
 - ▶ Mittelbarer Sportkonsum – Medien und Medienrechte
 - ▶ Sponsoring – Werberechte
 - ▶ Merchandising und Lizenzrechte

Die einzelnen Punkte werden zum Teil nur kurz beschrieben, da eine ausführliche Behandlung in den entsprechenden Studienheften erfolgt.

