

# Legitimationskapital als Ressource von Sportvereinen

## Abstract

Sportorganisationen sind in vielen Belangen auf die Unterstützung durch öffentliche Mittel angewiesen. Da die damit verbundenen Leistungserwartungen unter den Aspekten der Effektivität und Effizienz bewertet werden, gilt es in der Führungsarbeit für die Sportvereine und -verbände systematisch darauf einzugehen. Dieses wird durch eine Erweiterung des klassischen betriebswirtschaftlichen Ressourcenspektrums um Mitglieder sowie Sozial- und Legitimationskapital ermöglicht.

Insbesondere mit dem Legitimationskapital wird in diesem Beitrag eine Ressource eingeführt, welche den speziellen Bedingungen der Sportvereine und -verbände Rechnung trägt. Die Notwendigkeit und Fähigkeit ihre Bedeutung für die Gesellschaft darzustellen, wirkt auf die Erschließung von Unterstützung u. a. durch die öffentliche Hand.

## 1. Ausgangspunkt und Anliegen

Der Sport bzw. seine Organisationen sind in vielen Belangen direkt oder indirekt auf die Unterstützung u. a. der öffentlichen Kassen angewiesen. Die damit verbundenen Leistungserwartungen sind spezifischer geworden und werden unter den Aspekten der Effektivität und Effizienz bewertet.<sup>1</sup> Darauf gilt es in der Führungsarbeit in Sportvereinen systematisch einzugehen.

Ausgangspunkt dieses Beitrages ist die betriebswirtschaftliche Betrachtung von Sportorganisationen, hier in erster Linie der Sportvereine in der Rechtsform der eingetragenen Vereine sowohl in mehr leistungssportlicher als auch Breitensportlicher Ausrichtung. Ausgegrenzt werden damit die Kapitalgesellschaften des Sports, wie wir sie

besonders im Bereich der Profisportligen<sup>2</sup> und der Sportgroßveranstaltungen finden.<sup>3</sup> Entsprechendes gilt für den privatwirtschaftlichen Fitnessbereich. Gleichwohl können die folgenden Ausführungen auf Sportverbände übertragen werden.

Dort wo Profisportbetriebe Leistungen des Staates in Anspruch nehmen, wird der Legitimationsaspekt ebenfalls relevant. Z. B. die Bereitstellung von Sportstätten, Polizeieinsätze oder Unterstützung bei wirtschaftlichen Notlagen bedingen eine Argumentation für den Einsatz öffentlicher Mittel. Dieser Aspekt wird jedoch in dem vorliegenden Beitrag nicht weiter verfolgt.

Dem Charakter der Vereinsorganisation entsprechend wird eine spezifische Ressourcenbetrachtung vorgeschlagen. Damit verbunden ist die Erweiterung des klassischen betriebswirtschaftlichen Ressourcenspektrums um Mitglieder sowie Sozial- und Legitimationskapital.

## 2. Ressourcen der Sportvereine

### 2.1 Ressourcensystematik

Die für den Leistungsprozess einer Betriebswirtschaft notwendigen Ressourcen unterscheidet Troßmann z. B. in:<sup>4</sup>

- Arbeit des betrieblichen Personals,
- Leistungsabgabe von materiellen Potenzialgütern (Maschinen, Grundstücke, Gebäude usw.),
- Material,
- externe Informationen und
- externe Dienstleistungen.

<sup>2</sup> Vgl. Wadsack, 2004.

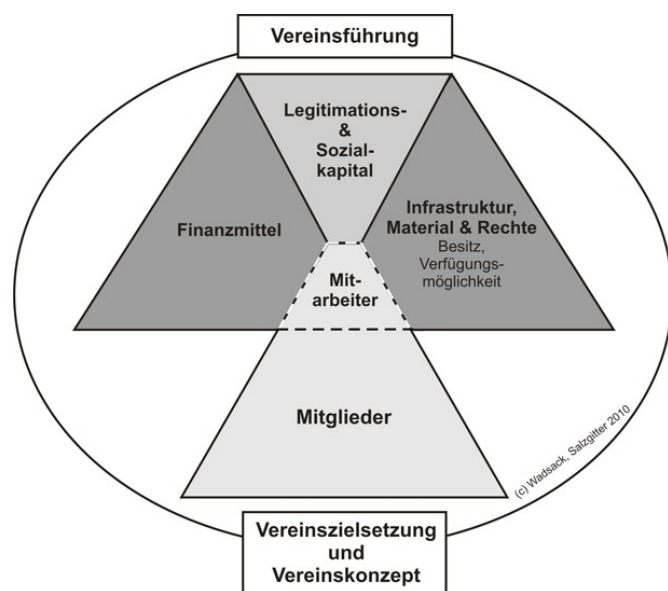
<sup>3</sup> Die Sportartikelindustrie bleibt außerhalb dieser speziellen betriebswirtschaftlichen Betrachtung, da sie den „klassischen“ Produktionsbetrieben der Industrie zuzuordnen ist, auch wenn das Produktportfolio und die entsprechenden Absatzmärkte sich in großen Teilen im Sportbereich befinden.

<sup>4</sup> Vgl. Troßmann, 2002, 78f.

<sup>1</sup> Vgl. z. B. die Beiträge von Thöni, Kurscheidt und Kähler in Thöni et al., 2006.

Andere Autoren nehmen auch den Kapitalbereich mit in die Beschaffungsfunktion, was *Troßmann* aufgrund des unterschiedlichen Charakters ablehnt.<sup>5</sup> Wir beziehen die Finanzen bei der Beschaffung ein.

Die Übersicht zu dem von uns verwendeten Ressourcenschema zeigt Abbildung 1.



**Abb. 1: Ressourcenkonzept für Sportvereine und -verbände**

Typischerweise bilden „Mitglieder“ die Basisressource, letztlich soll der Verein ja dazu dienen, die gemeinsame Realisation ihrer Interessen zu ermöglichen.<sup>6</sup> Damit verbunden ist der Einsatz der Mitglieder als ehrenamtlich bzw. freiwillig Tätige, und macht einen wesentlichen Teil der im Kern der Grafik befindlichen Ressource „Mitarbeiter“ aus. Weitere Mitarbeiter sind z. B. als Angestellte oder Honorarkräfte an den Verein gebunden. Insgesamt bedienen sie die Bereiche Übungsleitung/Training, Führungsaufgaben, Anlagenpflege, Jugendarbeit.<sup>7</sup> Die Mitglieder bringen mit ihrer Beitragszahlung ebenfalls einen Teil der Finanzierung für die Arbeit ihres Vereins auf, wobei dieser Beitrag allerdings qua Definition nicht als Leistungsentgelt zu verstehen ist. Dennoch ist diese

Sichtweise im Alltagsgebrauch häufig anzutreffen.

Bei der Infrastruktur unterscheiden wir die Sport- und sonstigen Anlagen (v. a. Geschäftsstelle, Veranstaltungsraum, Gaststätte)<sup>8</sup>. Diese können sich in eigenem Besitz des Vereins befinden oder über entsprechende Verfügungsmöglichkeiten bzw. -rechte nutzbar sein. Letzteres gilt besonders für die Schulsportanlagen. Angemietete Räumlichkeiten von anderen Eigentümern sind eine weitere Option, v. a. wenn keine wettkampfgerechten (genormten) Sportanlagen für das entsprechende Vereinsangebot erforderlich sind. Die Verfügungsrechte insbesondere für die Nutzung der kommunalen Sportanlagen können zeitlich z. B. auf ein Schuljahr begrenzt sein.

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren sind im Kontext der einzelnen Sportarten zu bestimmen. Beispiele sind: Badmintonbälle, Talkum oder Benzin und Schmierstoffe im Motorsport. Diese Materialien haben wir dem Element Infrastruktur beigeordnet, da der Verbrauch mit der unmittelbaren Sportausübung und damit Sportstättenutzung verbunden ist. Rechte werden für unsere Gliederung der Ressourcen ebenfalls hier angefügt, soweit diese z. B. für bestimmte Vermarktungsmaßnahmen, Trainingskonzepte oder den Einsatz von Musik z. B. im Fitnessbereich erforderlich sind.

Die Finanzen setzen sich in der landläufigen Betrachtung aus den verfügbaren finanziellen Mitteln zusammen, welche über Mitgliedsbeiträge, Erwirtschaftung z. B. über Feste und Feiern, Zuschüsse aus verschiedenen Quellen oder Spenden und andere Fundraisingaktionen vereinnahmt werden. Eine Übersicht für Sportvereine bietet Abbildung 2<sup>9</sup>. Eine wichtige Rolle spielt die Gemeinnützigkeit, welche den Erhalt direkter und indirekter Unterstützungen aus öffentlichen Kassen ermöglicht.<sup>10</sup> ▶

5 Vgl. z. B. Hentze, Heinecke & Kammel, 2001, 244 vs. Troßmann, 2002, 78f.

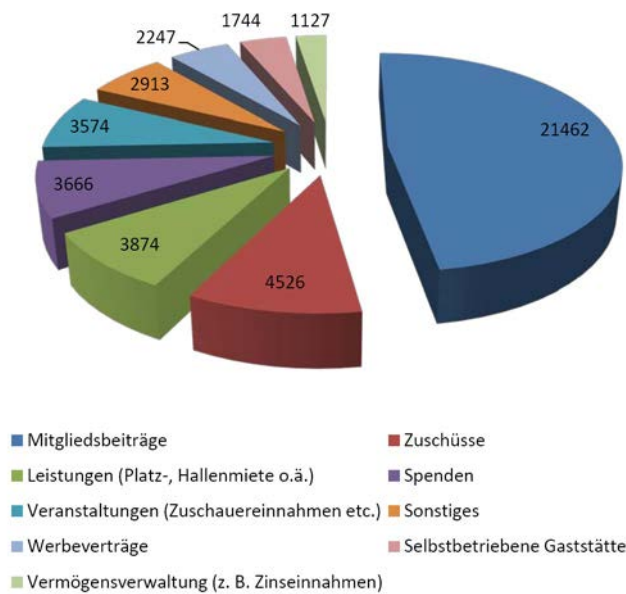
6 Weitergehend zur Mitglieder-/Kundenperspektive für Vereinsmitglieder z. B. Wadsack 2008a.

7 Vgl. Wadsack, 2008b.

8 Eine Übersicht zu Sportanlagen findet sich z. B. in Wadsack, 2010 i. V.

9 Quelle der Daten: Breuer & Wicker, 2010, 21; Eigene Zusammenfassung und Grafik.

10 Zur Gemeinnützigkeit vgl. z. B. Wadsack/Wach, 2008, 60ff.



**Abb. 2: Haupteinnahmen der Sportvereine (Mittelwerte in Euro)**

## 2.2 Begründung der Ressource Legitimationskapital

Mit der Veränderung der gesellschaftlichen Verknüpfung des Sports gewinnt die Sichtweise des Legitimationskapitals an Bedeutung. Lösche beschreibt die Entwicklung der gesellschaftlichen Stellung des Sports als Abkehr von der politischen Instrumentalisierung, verbunden mit einer entsprechenden Alimentierung, hin zu einer Ökonomisierung des Sports.<sup>11</sup> Hinzu kommen die stärkere Projektorientierung der öffentlichen Fördermaßnahmen und die Tendenz u. a. bei Stiftungen, ihre Engagements strikter zu managen.<sup>12</sup> Damit ist die Notwendigkeit verbunden, Mittelzuweisungen in einem relevanten Kontext zu begründen. An diesem Punkt setzt das Konzept des Legitimationskapitals an.

Mit Bezug auf eine Quelle aus dem Jahr 1996 wird an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass die Kostendeckung für Sport durch die Bürger in Deutschland unter 20 % liegt.<sup>13</sup> Dies verstärkt die Annahme, dass gerade der Bezug auf Finanzierungsquellen abseits des Leistungsabsatzes die Begründung in den

11 Vgl. Lösche, 2010, 26.

12 Vgl. dazu z. B. Wolf Ditkoff & Colby, 2010.

13 Vgl. Schimank, 2005, 30 a. a. O. mit Verweis auf eine Information bei Heinemann.

Mittelpunkt stellt, welche die Erschließung dieser Ressourcenquellen ermöglicht.

Im Vorwort zum Projektbericht des ersten sportökonomischen Forschungsprojektes beim Bundesinstitut für Sportwissenschaft zum Vergleich sportlicher und außersportlicher Jugendarbeit bei verschiedenen Angebotsträgern, wurde der Konkurrenzaspekt schon erkennbar. Der damalige Direktor des Bundesinstituts formulierte: „Die öffentlichen Geldgeber sehen sich angesichts stets knapper Mittel ständig mit der Frage konfrontiert, welche der zur Erreichung eines bestimmten Zieles möglichen Maßnahmen den meisten Nutzen bringt und damit eine staatliche Unterstützung am ehesten verdient.“<sup>14</sup> Als weiterer Aspekt für den gezielten Umgang mit Legitimation kann die Einführung des neuen Steuerungsmodells der öffentlichen Verwaltung (New Public Management) angeführt werden, welches die Zielorientierung und Effizienzorientierung stärker in das Blickfeld rückt.<sup>15</sup>

Der Gedanke, immaterielle bzw. qualitative Aspekte in den betriebswirtschaftlichen Blick zu nehmen ist nicht neu. Sei es beispielsweise die Berücksichtigung von qualitativen Komponenten im Rahmen von Nutzwertanalysen z. B. bei der Standortanalyse<sup>16</sup>, die Diskussion um nicht-materielle Aspekte im Rahmen des Controlling<sup>17</sup> oder des Markenwertes<sup>18</sup> zeigen Ansätze. Mit den Corporate Social Responsibility-(CSR-) bzw. Corporate Citizenship-(CCS-)Konzepten werden Überlegungen zu einer gesellschaftlichen Verantwortung in eine verbindlichere Form gebracht. Oder mit Homann: „Es wird erwartet, dass Unternehmen ihre privaten Gewinninteressen transzendieren und zusätzlich – als Staatsbürger – öffentliche Interessen intentional verfolgen.“<sup>19</sup> ▶

14 Kappler & Wadsack 1991, 11.

15 Vgl. z. B. Olk, 1995, 111.

16 Vgl. z. B. Bea, 2000, 344f.

17 Vgl. die Beiträge in Horvath & Möller, 2004.

18 Vgl. z. B. Fiedler, 2004.

19 Homann, 2004, 3 (Hervorhebung nicht übernommen).

### 2.3 Wechselbeziehung der Ressourcen

Es ist davon auszugehen, dass zumindest teilweise Substitutionsbeziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Ressourcen bestehen, wobei die Universalressource „Finanzmittel“ eine zentrale Rolle spielt. Beispielhaft soll dies für die beiden Ressourcen „Infrastruktur“ und „Mitglieder“ für einen Sportverein aufgezeigt werden.

Grundlegend kann die Anziehungskraft der Infrastruktur ein wichtiges Mitgliedschaftsargument sein, wobei neben unterschiedlichen sportlichen Anforderungen auch Aspekte des sozialen Miteinanders bis hin zur Geselligkeit in die Bewertung einfließen können. Insbesondere die Sportanlagen und das damit mögliche Angebotskonzept nach Angebotsumfang, -inhalten und -zeiten werden jedoch die Hauptaspekte der Vereinsmitgliedschaft sein. Auf der anderen Seite ist das Engagement der Mitglieder z. B. für die Instandhaltung und den Betrieb der Sportanlagen ein wichtiges Element zur Einsparung von Finanzmitteln. Eine weitere Option wäre über die Inanspruchnahme des Sozialkapitals in Form von Beziehungen und des Einwerbens von kostengünstigen bzw. kostenfreien Leistungen eines gewerblichen Anbieters zu nutzen. Ansonsten sind hier bezahlte Mitarbeiter oder Dienstleister einzusetzen, die wiederum auf einem der skizzierten Wege einzuwerben sind.

Das Universaltauschgut „Geld“ lässt sich im Hinblick auf Mitarbeit und den Komplex der Infrastruktur einsetzen. Selbst in Bezug auf Mitgliedschaften kann ein subventionierter Beitrag eine gewisse Wirkung entfalten, auch wenn die Mitgliedschaft idealtypisch über das Motiv der Interessenverwirklichung gesteuert wird. Legitimations- und Sozialkapital sind dagegen nicht käuflich zu erwerben.

## 3 Legitimationskapital als Ressource

### 3.1 Konzept der Ressource „Legitimationskapital“

Wirtschaftsunternehmen ziehen ihre Legitimation i. S. der Daseinsberechtigung in erster Linie aus dem wirtschaftlichen Erfolg ihres Tuns. Flankierend kommen soziale, öko-

logische oder andere Aktivitäten hinzu, um die Akzeptanz in der Gesellschaft zu stärken. Ihre Existenzfähigkeit wird jedoch konsequent über die Marktfähigkeit gesteuert.

Bei den Sportvereinen haben wir eine weitgehende Mitgliederzentrierung. Die Realisierung ihrer Interessen sollte idealtypisch im Mittelpunkt des Handelns stehen. Insofern treten Vereinsmitglieder als Produzenten und Leistungsabnehmer auf. Nichtsdestoweniger werden auch Angebote kreiert, die sich an Nicht-Mitglieder richten oder die von einem gesamtgesellschaftlichen Anspruch – zumindest für das Einzugsgebiet des Vereins – getragen sind. Fairness- und Integrationskampagnen sind Beispiele. Die Legitimation wäre entsprechend als akkumulierte gesellschaftliche Präsenz und Relevanz zu interpretieren.<sup>20</sup> Hinzu kommt die Sonderstellung des Sports in der Gesellschaft: „Der Sport ist einer der wenigen Gesellschaftsbereiche mit eigenständigem Rechtssystem. Er ist autonom, eine Parallelwelt, er fertigt seine eigenen Gesetze.“<sup>21</sup> Diese Sonderstellung, verbunden mit der veränderten gesellschaftlichen Stellung, erzwingt eine Auseinandersetzung mit der Daseinsberechtigung als Sportverein. Und dies umso mehr, als dass sich die Organisation um Unterstützung z. B. staatlicher Stellen oder von Stiftungen bemüht.

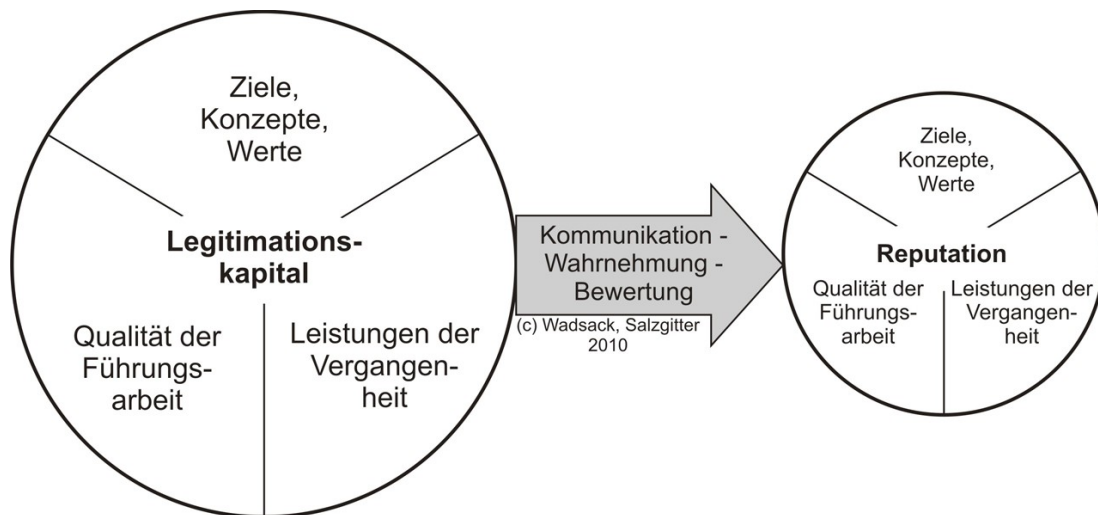
Der Legitimationsaspekt wird in einzelnen Publikationen hervorgehoben. *Angerhausen* bezieht sich in ihrer Arbeit z. B. auf die „Legitimationsempfindlichkeit“ von Wohlfahrtsverbänden.<sup>22</sup> „In besonderem Maße legitimierungsempfindlich sind solche Organisationen, deren Ressourcenzufuhr nicht nur von ihren Absatz- und Zulieferermärkten abhängen, sondern auch von ihrer sozialen, politischen und moralischen Akzeptanz in den für sie maßgeblichen Umwelten.“<sup>23</sup> Besonders die Verwendung öffentlicher Mittel, gleich welcher staatlichen Ebene, provoziert einen

20 Angelehnt an die Formulierung von Bourdieu, der die gesellschaftliche Welt als akkumulierte Geschichte charakterisierte. Vgl. Bourdieu, 1997, 49.

21 Hoeltzenbein, 2009.

22 Vgl. Angerhausen, 1998.

23 Angerhausen, 1998, 21.



**Abb. 3: Zusammenhang von Legitimationskapital, Wahrnehmung und Reputation**

Legitimationsbedarf für die Mittelverwendung seitens der öffentlichen Hand.<sup>24</sup>

In einzelnen betriebswirtschaftlichen Texten wird die Reputation von Unternehmen als wichtiger Aspekt eingeführt, bzw. ein Reputationsmanagement als notwendig bezeichnet.<sup>25</sup> *Schwaiger* definiert „Corporate Reputation“ folgendermaßen: „Reputation ist die generelle Einschätzung eines Unternehmens durch die verschiedenen Stakeholder und umfasst kognitive als auch emotionale Bestandteile. Reputationsurteile beruhen auf direkten Erfahrungen und auch auf verarbeiteten Kommunikationsbotschaften.“<sup>26</sup> Die Nähe zu dem Phänomen „Image einer Organisation“<sup>27</sup> ist aus unserer Sicht zu unscharf.

**Die Legitimation bzw. das Legitimationskapital drücken die sachlich argumentierte gesellschaftliche Bedeutung des Sportvereins zu einem bestimmten Zeitpunkt aus.**

Reputation ist dann das Bild, welches sich ein externer Betrachter auf Basis der entsprechenden Kommunikation der Sportorganisation und der damit verbundenen Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse ge-

macht hat.<sup>28</sup> Meinungsbildende Einflüsse z. B. aus der Medienberichterstattung nehmen darauf Einfluss. Wir gehen jedoch davon aus, dass auf Grund der Begrenzungen in der menschlichen Wahrnehmung das Abbild (Reputation) nicht in vollem Umfang der organisationseigenen Legitimationsvorstellung entspricht, sondern nur einen Ausriss darstellt (siehe Abbildung 3).

Der Kapitalaspekt bezieht sich auf die Ansammlung von gesellschaftlich relevanten Aktivitäten im Zeitverlauf. Es ist davon auszugehen, dass zeitlich zurückliegende Aktivitäten je nach der vergangenen Zeit und ihrer Nachhaltigkeit für die Gesellschaft unterschiedlich gewertet in diesem Kapital enthalten sind. Sie berücksichtigt im übertragenen Sinne „Abschreibungen“ für vergangene relevante Aktionen oder sogar gravierende Ab- oder Aufwertungen bei grundlegenden Änderungen des gesellschaftlichen Bedarfes. Die Bewertung erfolgt immer wieder neu, da sich der Maßstab des gesellschaftlichen Bedarfs verändert. Das so angesammelte Kapital bildet die Grundlage für die „Einforderung“ von Unterstützung und wird damit zu einer Ressource des Sportvereins. Ressourcenerhalt, -entwicklung und ihr ökonomischer Einsatz sind strategische Führungsaufgaben im Sportverein.

Legitimation, so wie wir sie hier verstehen wollen, ist dabei die Sichtweise der betrach-

24 Vgl. Lösche, 2010, 25.

25 Vgl. z. B. Schwalbach, 2003.

26 Schwaiger, 2007.

27 Siehe in diesem Sinne etwa Schalbach 2003 in Verbindung mit Reputation.

28 Vgl. Schwalbach 2003, 228.

teten Organisation selbst. Sie drückt aus, in welcher Form und in welchem Maße ein Sportverein oder -verband selbst seinen gesellschaftlichen Wert in sachlichen Maßstäben sieht und darstellt. Kurz gesagt, lässt sie sich in folgende Frage kleiden: Was macht die gesellschaftliche Bedeutung unseres Sportvereins aus, welcher eine Unterstützung/Zusammenarbeit über die reine Mitgliederbeziehung hinaus rechtfertigt? Es geht um die Wahrnehmung gesellschaftlich relevanter Bedarfe und der Fähigkeit des Sportvereins, einen Beitrag zu deren Befriedigung zu leisten. Das Bewusstsein über die eigene Legitimation in diesem Sinne – oder entsprechende Defizite – ist eine relevante Größe für die Führungsarbeit.

### 3.2 Bedeutung des Legitimationskapitals für Sportvereine

Mit der Betonung der „Legitimation“ stellen wir den Potenzialaspekt im Sinne von Kapital und seinen unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten in den Vordergrund. Die Grundlage für die Legitimation ist zunächst zu entwickeln und dann in geeigneter Form für die verschiedenen Zielgruppen aufzubereiten. Der damit verbundene Wahrnehmungsprozess, mit der Gefahr der Abweichungen von Absender- und Empfängerbild, sind in dieser Denkweise enthalten. Ebenfalls unterliegen die wahrgenommenen Informationen einem Bewertungsprozess durch den Empfänger (siehe dazu auch Abbildung 3).

Gemäß der oben vorgenommenen Einordnung von Legitimation als akzeptanzfähige Aussagen zur „Daseins- und Unterstützungsberechtigung“ einer Sportorganisation bedarf es entsprechender Kriterien.

Im Kern geht es bei der Legitimation für Sportvereine um die verschiedenen Ausprägungen von Sport und den damit verbundenen Wirkungen, wie z. B. Gesundheit, sportlicher Erfolg oder Teilhabe am Vereinsleben. Jedoch kann es sein, dass neben den primär sportlichen Aktivitäten auch Aufgaben übernommen werden, mit denen die Ressourcengrundlage des Sportvereins stabilisiert werden soll. Beispielsweise gilt dies für die Beteili-

gung an Förderprogrammen z. B. zu Themen wie internationale Verständigung, Bildung, Integration, Ökologie. Die finanziellen Mittel können z. B. helfen, Einnahmerückgänge aus dem Leistungssportlichen Bereich (Zuschauer, Sponsoring) auszugleichen.<sup>29</sup> Hieraus erwächst eine zusätzliche Notwendigkeit, sich für entsprechende Förderungen zu qualifizieren bzw. zu legitimieren.

Der Aspekt der „Gemeinnützigkeit“ ist dabei zwar ein wichtiger Hinweis, er reicht aber aus unserer Sicht wegen seiner weiten Verbreitung und der Unschärfe in der Aktivitätsbeschreibung nicht hin. Gemeinnützigkeit ist nicht geeignet, in der Spezifik der verschiedenen Finanzierungssituationen über den Status einer Grundbedingung hinauszukommen. Die Zubilligung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch das zuständige Finanzamt. Es erfolgt zunächst eine Formalprüfung, i. d. R. bei Gründung der Sportorganisation, die dann im Zuge der folgenden Jahre durch weitere Prüfungen bestätigt oder widerlegt wird.

## 4 Ermittlung des Legitimationskapitals

### 4.1 Bestandteile des Legitimationskapitals

Die einzelnen Komponenten, welche zum Aufbau und Bestand an Legitimationskapital führen, lassen sich beispielhaft näher charakterisieren:

- Qualität der Führungsarbeit: Verfügbare Kompetenzen im Verein/Verband, Effektivität und Effizienz der Vereins- und Verbandsarbeit, Transparenz, Qualitätsmanagement, Zielklarheit.
- Ziele, Konzepte, Werte: Glaubwürdigkeit der proklamierten Ziele, Konzepte und Werte, inhaltliche Ausrichtung an gesellschaftlich relevanten Themen.
- Leistungen der Vergangenheit: Erfolge und Ergebnisse der Vereins-/Ver-

<sup>29</sup> Vorausgesetzt die Bestimmungen des Steuerrechts werden eingehalten.

bandsarbeit, Nutzenerfahrungen bei den Nutznießern, Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

Der Begriff des Legitimationskapitals findet bislang nur wenig Verwendung. Unmittelbar findet er sich bei Beck, um die Kraftbasis von advokatorischen Organisationen im Rahmen seiner neuen weltpolitischen Ökonomie zu charakterisieren.<sup>30</sup> Auch wenn der Bezug ein anderer ist, lassen sich aus seinen Ausführungen drei wesentliche Hinweise für die Erklärung von Legitimationskapital erkennen:<sup>31</sup>

- Legitimationskapital ist von Staats- und Marktmacht zu unterscheiden.
- Legitimationskapital ist nicht käuflich.
- Legitimationskapital (für advokatorische global agierende Organisationen) setzt die Vision einer kosmopolitischen Verantwortung voraus, welche bislang übliche Betrachtungs- und Aktionsgrenzen überschreitet.

Das vorher angesprochene Sozialkapital kann wiederum ein Bestandteil des Legitimationskapitals werden, indem z. B. die Reputation (!) der kooperierenden oder in anderer Form erkennbar verbundenen Individuen ein Merkmal für die gesellschaftliche Bedeutung sein kann. Beiräte sind ein typisches Element zur Sammlung relevanter Persönlichkeiten ohne diesen eine engere Verpflichtung zur Erledigung von Organisationsaufgaben im Sportverein aufzuerlegen. Allerdings kann das Sozialkapital hier nur als Vorschusskapital wirken, da letztendlich erwiesene Leistungen des Sportvereins das Legitimationskapital bestimmen.

#### 4.2 Orientierungspunkte: „Nutzen für die Gesellschaft“

Die Kategorien zur Beurteilung der Gemeinnützigkeit geben, wie eben angesprochen,

30 Vgl. Beck, 2002, 347ff.

31 Vgl. Beck, 2002, 352ff. Ein weiterer Bezug kann zu Bourdieus Vorstellung des „symbolischen Kapitals“ erfolgen, mit dem er seine Kapitalbetrachtung des sozialen, kulturellen und ökonomischen Kapitals vervollständigt. Vgl. Bourdieu, 1987, 205ff.

nur eine begrenzte Hilfestellung, indem Sie u. a. die Förderung der Allgemeinheit und die Selbstlosigkeit zu Prinzipien erheben.<sup>32</sup>

Die Schlüsselfrage ist, was letztlich die Allgemeinheit fördert? Die abschließende Aufzählung der Zwecke in der Abgabenordnung benennt „Sport“. Die Leistung des einzelnen Sportvereins für die lokale oder regionale Gesellschaft bleibt damit unter Wert dargestellt. Welche weitergehenden Aspekte können angesprochen werden?

Hier bietet sich die Chance, den immer wieder zitierten Stellenwert des organisierten Sports für das soziale Gemeinwesen konkreter zu fassen. Mit dem Sport werden bekanntermaßen weitreichende soziale Wirkungen verbunden. Sport „... is considered to be an important component in the ‚toolbox‘ for social intervention to improve social inclusion, social integration and social cohesion, or in more general terms, social quality.“<sup>33</sup>

Wenn die Anforderung von Beck nach der Vision einer kosmopolitischen Verantwortung aufgegriffen wird, so kann der auch im organisierten Sport zeitweise intensiv diskutierte Anspruch zur Nachhaltigkeit des Agierens angeführt werden. In der häufig angeführten Grundfassung bezieht sich Nachhaltigkeit auf: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>34</sup>

Die Formulierung entsprechend globaler Zielkriterien birgt die Gefahr der Beliebigkeit und Verzettelung. Beides Faktoren, welche der Darstellung und Weiterentwicklung des Legitimationskapitals nicht zuträglich sind. Hat man die Möglichkeit der Entwertung des Legitimationskapitals durch Entlarvung nicht haltbarer Leistungsbeschreibungen im Blick, so gewinnen Transparenz und Wahrheit große Bedeutung.

Um die Basis für die Beschreibung des Legitimationskapitals für Sportorganisationen zu-

32 Vgl. z. B. Henning, 2005; Wadsack & Wach, 2008, 60ff.

33 European Commission 2005, 3.

34 Brundtlandt-Report, zitiert nach Feddersen & Maennig, 2003, 13 a. a. O.

mindest zu vereinfachen, kann eine Anleihe bei den Sportberichten der Bundesregierung genommen werden. Sie sind in verschiedene Politikbereiche gegliedert, die man wiederum für Sportvereine modifizieren und auf ihr Wirken übertragen kann:<sup>35</sup>

- Gesundheitspolitik,
- Bildungspolitik,
- Jugendpolitik,

sowie

- Umweltpolitik,
- Sozialpolitik,
- Standort- und Regionalpolitik,
- Strukturpolitik und
- Arbeitsmarktpolitik.

Die entsprechende Fragestellung „Was trägt unser Sportverein zu der Bearbeitung des entsprechenden Politikbereiches mit welchem Einsatz und Erfolg bei?“ kann, herunter gebrochen auf das Einzugsgebiet, sehr konkrete Anhaltspunkte liefern. Deutlich zu erkennen ist, dass neben den sachlichen Inhalten auch die Managementqualität u. a. über die Aspekte der Effektivität und Effizienz eine Rolle spielt.

Sportliche Erfolge sind weiterhin ein zentrales Element im Selbstverständnis vieler Sportorganisationen. Sie sind unter dem Aspekt der Standortpolitik einzubinden, erfolgreiche Sportmannschaften oder überregional bedeutsame Veranstaltungen können als „Stadtmarketing“ wirken. Daraus ergibt sich die Frage nach der Bedeutung einer erlangten Meisterschaft für die relevante Allgemeinheit, der Eigenwert für die Sportaktiven ist unter dem Blickwinkel des Legitimationskapitals nicht relevant.

Die wirksamen Aktivitäten zu Fairplay, Prävention gegen Drogen- und Alkoholmissbrauch oder Projekte wie der „Rauchfreie Sportplatz“ sind potenzielle Themenfelder für die gesellschaftliche Legitimation eines Sportvereins.

Bemessungsgrundlage müssen die entsprechenden Bedingungen und Anforderungen

im Einzugsgebiet der Sportorganisation sein. „In der Arena der Sportpolitik geht es im Wesentlichen um die Verteilung und Legitimation staatlicher Mittel für den Sport: Sportpolitik ist dabei im Kontext des deutschen Sozialstaates zu sehen und zu interpretieren, jedenfalls ist diese Sicht sowohl die Perspektive staatlicher Institutionen wie auch die des organisierten Sports.“<sup>36</sup>

### 4.3 Darstellung des Legitimationskapitals für Sportvereine

Akzeptiert man nun die Bedeutung des Legitimationskapitals für Sportvereine, so stellt sich die Frage nach einer angemessenen Darstellungsform. Gerade in lokal überschaubaren Zusammenhängen erscheint dieses Legitimationskapital wie eine Art „Selbst-Verständlichkeit“. Die Betrachter „wissen“, was der Verein für ihre Gemeinschaft „bedeutet“. Für eine systematische Darstellung des Legitimationskapitals und z. B. den gezielten Einsatz für die Fundraisingarbeit müssen andere Darstellungsformen gewählt werden.

Letztlich haben wir sechs Oberbegriffe gebildet, die sich durch weitere Aspekte spezifizieren lassen.

- Chancen für Kompetenzentwicklung (Beispielkriterien: Beitrag zu gesellschaftlichem Engagement, Mitarbeiterorientierung),
- Engagement der Mitglieder (Beispielkriterien: Solidarität/solidarisches Engagement, Partizipation „aller“ Mitglieder),
- Innovationsfähigkeit (Beispielkriterien: Empfindsamkeit, Kooperationsbereitschaft),
- Leadership (Beispielkriterien: Realität der mit dem Sport verbundenen gesellschaftlichen Werte, Glaubwürdigkeit),
- Operative Führung (Beispielkriterien: Finanzielle Solidität, Verlässlichkeit),

<sup>35</sup> Angelehnt an Deutscher Bundestag, 2006; Tokarski & Petry, 2010 (Gliederung).

<sup>36</sup> Lösche, 2010, 25.



- Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt (Beispielkriterien: Beteiligung an politischer Meinungs- und Willensbildung zu relevanten Themen, Aufgabenübernahme im Rahmen des (lokalen) Gemeinwohls).

Eine übersichtliche Form kann mittels eines Spinnennetz-Diagramms erstellt werden (siehe Abbildung 4). Für die zu beachtenden Merkmale haben wir eine Anzahl von Kriterien gesammelt und systematisiert.

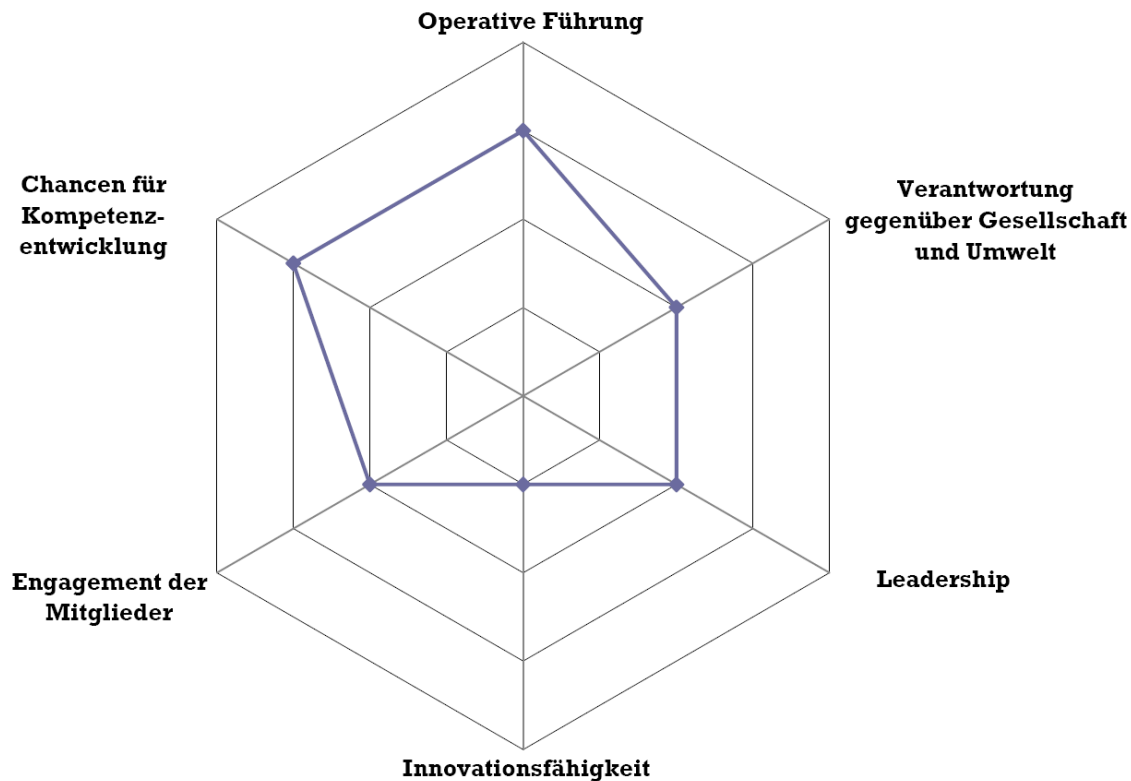
Je weiter die Linie für den Beispielverein nach außen gelagert ist, umso deutlicher wird das Kriterium erfüllt. Um die Messgrößen zu bestimmen bedarf es der weiteren Aufarbeitung und Konkretisierung. Aus unserer Sicht ist dies am ehesten lokal bzw. regional zu leisten, dem Einzugsgebiet und damit dem Umfeld des Sportvereins entsprechend. Ausgehend von akzeptierten Oberkriterien sind die dazu gehörigen Merkmale der Legitimation und ihre Messung gemeinsam zu bestimmen. Alleine eine entsprechende Dis-

kussion z. B. auf kommunaler Ebene könnte eine sehr wichtige Wirkung für das Erkennen von gesellschaftlich relevanten Themen und eine Rollenübernahme durch einzelne Akteure haben.

Die Mitgliederzahl ist wegen ihrer mangelnden qualitativen Aussagekraft nicht direkt in die Kriterien eingegangen. Denkbar ist z. B. eine Berücksichtigung z. B. als Partizipationskoeffizient im Rahmen des Merkmals „Engagement der Mitglieder“.

Eine andere Option wäre die Erstellung eines „Engagement-Berichtes“, der z. B. entlang der unter 3.2.2 benannten Überschriften entwickelt wird. Es besteht jedoch die Gefahr, dass der Bericht für Entscheider eine zu komplexe Informationsgabe darstellt.

In einer Sportorganisation kann es genauso sinnvoll sein, die Erarbeitung der näheren Merkmale und Kriterien der eigenen gesellschaftlichen Wirkung zum Ausgangspunkt der Beschäftigung mit dem Thema Legitimationskapital zu machen. ▶



**Abb. 4: Spinnennetz-Diagramm zur Charakterisierung des organisationsspezifischen Legitimationskapitals.**

Typ	Charakterisierung	Bewertung
A	Themen des potenziellen Aktionspartners finden keine Entsprechung in dem Legitimationskapital der Sportorganisation.	Keine Basis für Zusammenarbeit.
B	Themen des potenziellen Aktionspartners finden eine Entsprechung in dem Legitimationskapital der Sportorganisation. Jedoch mit der Einschränkung, dass die entsprechenden Themen für den Partner keine nachhaltige Bedeutung haben (plakativ, Pseudo-Handlungen, „Schönwetter-Projekte“) und nicht ernsthaft in der Organisation verankert sind.	Die Basis für eine Zusammenarbeit ist vorhanden und kann bei Erfolg einen Legitimationskapital-Zuwachs für die Sportorganisation erbringen. Jedoch besteht die Gefahr, dass aus einer „Entlarvung“ der fehlenden Ernsthaftigkeit des Projektes auch eine negative Wirkung auf das Legitimationskapital der Sportorganisation folgt.
C	Themen des potenziellen Aktionspartners finden eine Entsprechung in dem Legitimationskapital der Sportorganisation und diese Themen bedeuten nachhaltige Ziele.	Hieraus ergibt sich eine fundierte Chance auf beiderseitig wirkungsvolle Zusammenarbeit.

**Tab. 1: Basisfälle für die Wertigkeit des Legitimationskapitals**

#### 4.4 Wirkung des Legitimationskapitals

Die Wertigkeit des Legitimationskapitals variiert mit den entsprechenden Zielgruppen, basierend auf den Interessen der potenziellen Partner. „Organisationen differenzieren Produktion und Legitimation als zentrale Aufgabenfelder. Sie bedürfen öffentlicher

Legitimation um die für ihren Bestand notwendige materielle und immaterielle Unterstützung zu sichern und sind dabei einer Flut von widersprüchlichen, inkonsistenten Erwartungen ausgesetzt.“<sup>37</sup> Dabei können gleiche Akteure u. U. in verschiedenen Zielgruppen-Clustern auftauchen. Das kooperierende Unternehmen kann einmal an der Expertise im Gesundheitssport für eine Betriebs-sport-Kooperation interessiert sein und in einer anderen Situation an dem Engagement für z. B. interkulturelle Arbeit im Rahmen einer Corporate Social Responsibility-Maßnahme.

Die Wertigkeit des Legitimationskapitals hängt entsprechend von den Zielen der be-

teiligten Organisation außerhalb des Sports und deren Ernsthaftigkeit ab. Dazu lassen sich drei in Tabelle 1 dargestellten Basisfälle entwickeln.

Mit „Aktionspartner“ sind verschiedenste Organisationen gemeint, die mehr oder minder umfangreiche Berührungspunkte aufweisen. Beispiele sind Kirchengemeinden, Kommunen, Unternehmen, andere Sportorganisationen, Verbände (für Vereine), Wohlfahrtsorganisationen.

Je reglementierter eine Fördersituation ist (z. B. Übungsleiter-Bezuschussung), um so weniger Bedeutung hat Legitimationskapital, da es lediglich um den Nachweis konkreter Merkmale geht. Je offener eine Entscheidungssituation ausgeprägt ist, bzw. je mehr Konkurrenz besteht, desto relevanter wird das Legitimationskapital. Gerade in Zeiten einer Öffnung der thematischen Grenzen zwischen den einzelnen gesellschaftlichen Handlungsbereichen (Wohlfahrt, Kirche, Sport als Beispiele) gewinnt diese Argumentationsmöglichkeit an Bedeutung.

Zudem zeigen einige Verteilungsprozesse im

<sup>37</sup> Emrich, 2005, 100f. a. a. O.

	<b>Mögliche Reputationswirkungen für Unternehmen</b>	<b>Mögliche Legitimationswirkungen für Sportvereine/ -verbände</b>
<b>Mitglieder/ Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in Produkte und Aussagen</li> <li>• Kundenbindung</li> <li>• Höhere Wiederkaufsraten</li> <li>• Höhere Produktpreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in die Leistungsfähigkeit abseits der „klassischen“ Sportangebote (auch: Gesundheitssport)</li> <li>• Chance auf höherwertige Kooperationen durch eine starke Selbstdarstellung (Mitgliederbindung, Mitgliedergewinnung)</li> </ul>
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterte Akquisition fähiger Mitarbeiter</li> <li>• Stärkere Bindung fähiger Mitarbeiter</li> <li>• Fallende Lohnstückkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Identifikationsbasis für (potenzielle) freiwillige bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter</li> <li>• Chance auf stärkere Basis unentgeltlicher Mitarbeit</li> </ul>
<b>Investoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbessertes Zugang zum Kapitalmarkt</li> <li>• Sinkende Kapitalbeschaffungskosten</li> <li>• Höhere Kauf- und Haltebereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbessertes Zugang zu alternativen Finanzierungsquellen (z. B. Mitgliederdarlehen)</li> <li>• Verbessertes Fundraising-Potenzial (u. a. Stiftungen)</li> </ul>
<b>Politik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile in Verhandlungen</li> <li>• „Gewogenheit“ und Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz als „Vertreter des Sports“ bzw. der Mitgliederinteressen</li> <li>• Erleichterung bei der Beteiligung an Zuschussverfahren</li> <li>• Aktive Einbindung in politische Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse</li> <li>• „Gewogenheit“ und Unterstützung</li> </ul>
<b>Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrigere Beschaffungskosten</li> <li>• Höhere Bereitschaft sich zu binden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chance auf Sachspenden</li> <li>• Chance auf Berücksichtigung bei CSR-Maßnahmen.</li> </ul>

**Tab. 2: Übersicht zu möglichen Reputationswirkungen in Unternehmen und Sportvereinen/-verbänden**

politischen Raum, dass viele Aushandlungsprozesse in flexiblen Netzwerkprozessen stattfinden, was entsprechenden Bedarf an Argumentationsmöglichkeit erfordert. Die Überzeugungskraft beruht wiederum auf dem verfügbaren Legitimationskapital. Auch wenn *Lösche* darauf hinweist, dass die Informalitätsgrade in diesen Prozessen steigen, was wiederum die mit dem Legitimationskapital verbundene Sachorientierung in Richtung auf das Sozialkapital verschiebt.

## **5 Legitimationskapital als Denkstruktur für die Führungsarbeit in Sportvereinen**

Akzeptiert man Legitimationskapital als relevante Größe für die Ressourcen und die Führung einer Sportorganisation, so bedarf es einer strategischen Vorgehensweise. Sie muss die gezielte Entwicklung dieses Legitimationskapitals in den Blick nehmen und den Einsatz und die Nutzung in die Führungsentscheidungen einbeziehen. Mögli-

che Wirkungen des Legitimationskapitals, quasi die Rendite, ergeben sich aus Tabelle 2<sup>38</sup>.

In Bezug auf das Legitimationskapital gibt es verschiedene Zugänge, mit denen das entsprechende Potenzial des Vereins systematisch ausgebaut werden kann. Der Zuwachs an Legitimationskapital kann mit folgenden Organisationshandlungen erreicht werden:

- **Direkt:** Eigene Leistungen des Vereins und ihre Anerkennung bei den Zielgruppen, welchen dieses Kapital als Argumentationsmasse für ihre Entscheidungsprozesse zugunsten der Sportorganisation angeboten wird.
  - Beispiele Sport: Ausbildungserfolge für den Sportbereich, ggf. auch ohne eigene spitzensportliche Erfolge (im Seniorenbereich), vulgo „Talentschmiede“.
  - Übernahme sozialer Aufgaben wie Kooperation Schule und Sportverein oder der Betrieb von Schwimmbädern aus vormalig kommunaler Trägerschaft ggf. mit Auszeichnungen und Ehrungen.
  - Präsenz in der Öffentlichkeit.

**Indirekt:** Abgeleitete Legitimation z. B. durch das Engagement einer namhaften Persönlichkeit für die Sportorganisation (z. B. Türöffner-Funktion), mit dem ein Teil der individuellen Reputation als Legitimationskapital auf die Organisation übertragen wird. Die Wirksamkeit der Ableitung ist abhängig von der individuellen Legitimationskraft der entsprechenden Person. U. a. kann auch die Schirmherrschaft für eine Veranstaltung der Sportorganisation als aktive namentliche Verknüpfung mit den Vereinsleistungen in diesem Sinne wirken. Wobei das persönliche Auftreten einer namhaften Persönlichkeit im Vergleich zu der Verlesung eines Grußwortes die eigentliche Wirkung entfalten wird. Zeichnet sich das betreffende Individuum

<sup>38</sup> Für die Gliederung der Wirkungen und die unternehmensbezogenen Aspekte siehe Schwaiger, 2007.

durch vielfache Engagements aus, kann die Glaubwürdigkeit für das inhaltliche Anliegen leiden.

Das Legitimationskapital kann ebenfalls entwertet bzw. vernichtet werden. Beispiele:

- Misserfolg bei einem Projekt,
- Nachweis der Unwirksamkeit von Maßnahmen, welche die Sportorganisation als Legitimationskapital anführt,
- kriminelle Handlungen von Vereinsvertretern insbesondere wenn diese zum Schaden des Vereins führen,
- misslungene Positionierung in einer öffentlichen Diskussion zu einem Kompetenzgebiet der Sportorganisation,
- erkennbare personenorientierte Ausrichtung der Vereinsarbeit abseits der inhaltlichen Ziele des Gesamtvereins.

#### Zu den Autoren:



Prof. Dr. Ronald Wadsack  
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
- Institut für Sportmanagement -  
Karl-Scharfenberg-Str. 55-57  
38229 Salzgitter  
Tel.: 05341 875-52050  
E-Mail: r.wadsack@ostfalia.de

Ronald Wadsack ist Professor im Studiengang Sportmanagement der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.



Dipl. Kffr. Gaby Wach  
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
- Institut für Sportmanagement -  
Karl-Scharfenberg-Str. 55-57  
38229 Salzgitter  
E-Mail: ga.wach@ostfalia.de

Gaby Wach ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiengang Sportmanagement der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.

#### Literatur

Angerhausen, S. (1998): Ende der Schonzeit. Die „neue“ Legitimationsempfindlichkeit

- von Wohlfahrtsverbänden. In: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.). Nonprofit-Organisationen im Wandel (21-45). Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Bea, F. X. (2000). Entscheidungen des Unternehmens. In: F. X. Bea; E. Dichtl & M. Schweitzer. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. (8. Auflage) (302-410). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beck, U. (2002). Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1987): Sozialer Sinn. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1997). Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA-Verlag.
- Deutscher Bundestag (2006): 11. Sportbericht der Bundesregierung. Drucksache 16/3750. Berlin.
- Emrich, E. (2005). Organisationstheoretische Besonderheiten des Sports. In: Chr. Breuer & A. Thiel (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement (95-113). Schorndorf: Hofmann 2005.
- European Commission (Hrsg.)(2005). The EU & Sport, Matching expectations, Brüssel 2005.
- Feddersen, A. & Maennig, W. (2003). Sustainability in economics – consequences for the constitution of sports venues. In: M.-P. Büch; W. Maennig & H.-J. Schulke (Hrsg.). Nachhaltigkeit von Sportstätten (11-22). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Fiedler, R. (2004). Wertorientiertes Markenmanagement. In: P. Horvath & K. Möller (Hrsg.) Intangibles in der Unternehmensführung (319-330). München: Vahlen.
- Henning, E. (2005). Sport und Gemeinnützigkeit. Stuttgart: Boorberg.
- Hentze, J.; Heinecke, & Kammel, A. (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bern et al.: Haupt.
- Homann, K. (2004). Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. In: U. Schneider & P. Steiner (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung (1-16). Wiesbaden: Gabler.
- Horvath, P. & Möller, K. (Hrsg.)(2004): Intangibles in der Unternehmensführung, München: Vahlen.
- Jungbauer-Gans, M. (2006): Einleitende Betrachtungen zum Begriff „Sozialkapital“. In: E. Gehrman et al. (Hrsg.). Sozialkapital (17-43). Wien: Mandelbaum.
- Kappler, E. & Wadsack, R. (1991). Sportliche und außersportliche Jugendarbeit bei verschiedenen Angebotsträgern. Versuch einer Nutzwert-Kosten-Analyse. Schorndorf: Hofmann.
- Lösche, P. (2010). Sportpolity, Sportpolitics und Sportpolicy als theoretische Annäherung an eine Sportpolitikwissenschaft. In: W. Tokarski & K. Petry (Hrsg.). Handbuch Sportpolitik (12-29). Schorndorf: Hofmann.
- Olk, T. (1995). Zwischen Korporatismus und Pluralismus. In: T. Rauschenbach; Chr. Sachße & T. Olk (Hrsg.). Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen (98-122). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schimank, U. (2005). Der Vereinssport n der Organisationsgesellschaft. In: T. Alkemeyer; B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.). Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport (21-44). Schorndorf: Hofmann.
- Schwalbach, J. (2003). Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor. In: M. Rese; A. Söllner & B. P. Utzig (Hrsg.). Relationship Marketing (224-238). Berlin u. a.: Springer.
- Thöni, E.; Büch, M.-P. & Kornexl, E. (2006) (Hrsg.). Effektivität und Effizienz öffentlicher Sportförderung. Schorndorf: Hofmann.
- Tokarski, W. & Petry, K. (Hrsg.)(2010). Handbuch Sportpolitik. Schorndorf: Hofmann.
- Troßmann, E. (2002) Beschaffung und Logistik, in: F. X. Bea; E. Dichtl & M. Schweitzer (Hrsg.). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen (8. Auflage) (77-144). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wadsack, R. (2004). Management in Profiligen – Situation und Perspektiven in Deutschland. In: A. Krüger & A. Dreyer (Hrsg.). Sportmanagement (289-299). München: Oldenbourg.
- Wadsack, R. (2008a). Mitglieder- und Kundennorientierte Organisation von Vereinen und Verbänden. In: A. Hermanns & F. Ried-

- müller (Hrsg.): Management-Handbuch Sportmarketing (2. Auflage)(131-146). München: Vahlen.
- Wadsack, R. (2008b): Mitarbeitermanagement. In: T. Bezold et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements (107-112). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wadsack, R. (2010 i. V.): Typisierung der heutigen Landschaft von Sportimmobilien. In: L. Bielzer & R. Wadsack (Hrsg.): Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobiliien. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wadsack, R. & Wach, G. (2008): Gemeinnützigkeit. In: T. Bezold et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements (60-66). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wolf Ditkoff, S. & Colby, S. J. (2010). Wohltaten effizient managen, In: Harvard Business Manager 1/2010, 73-80.
- Internetquellen**
- Breuer, Chr. & Wicker, Pamela (2010): Sportvereine in Deutschland, Köln 2010. [http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2010/Siegel\\_Bundesbericht\\_SEB09\\_\\_end.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2010/Siegel_Bundesbericht_SEB09__end.pdf) [10.07.2010]
- Hoeltzenbein, K. (2009). Der Schein des Sports. <http://www.sueddeutsche.de/sport/964/462580/text/4/> [18.10.2009]
- Schwaiger, M. (2007): Reputationsmanagement - Immaterielle Firmenwerte schaffen, sichern und messen. Präsentationsunterlage. <http://www.bwl.uni-muenchen.de/forschung/projekte/corprep-monitor.pdf> [11.07.2010]