

Regina Roschmann

Innovationsmanagement im Sport

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.



Erarbeitet von:

Prof. Dr. Regina Roschmann

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
1 Einleitung: Was sind Innovationen und wie lassen sie sich beschreiben?	1
1.1 Einleitung und Aufbau des Buches	1
1.2 Zum Begriff der Innovation	2
1.3 Zum Begriff des Sports	5
1.3 Innovationsarten	5
1.4 Aspekte und Typen von Innovationen im Bereich Sport	7
2 Bedeutung von Innovationen und Innovationsmanagement innerhalb und außerhalb der Sportbranche	14
2.1 Die Bedeutung von Innovationen für Unternehmen	14
2.2 Die Bedeutung von Innovationen im Bereich des Sports	22
3 Management von Innovationen	27
3.1 Die Analysephase	33
3.1.1 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Innovationen analysieren	35
3.1.2 Besonderheiten und Herausforderungen der Analysephase im Bereich des Sports..	40
3.2 Die Planungsphase	45
3.2.1 Die Planung von Innovationen	46
3.2.2 Besonderheiten und Herausforderungen der Planungsphase im Bereich des Sports	52
3.3 Die Entwicklungsphase	58
3.3.1 Die Entwicklung von Innovationen.....	58
3.3.2 Besonderheiten und Herausforderungen der Entwicklungsphase im Bereich des Sports.....	62
3.4 Die Umsetzungsphase	67
3.4.1 Die Umsetzung von Innovationen	68
3.4.2 Besonderheiten und Herausforderungen der Umsetzungsphase im Bereich des Sports.....	75
3.5 Die Evaluationsphase	79
3.5.1 Die Evaluation von Innovationen und Innovationsprozessen	80
3.5.2 Besonderheiten und Herausforderungen der Evaluationsphase im Bereich des Sports	85
4 Erfolgsfaktoren von Innovationen	91
4.1 Erfolgsfaktoren von Innovationen in Unternehmen	92

4.2 Erfolgsfaktoren von Innovationen im Bereich des Sports	96
Literatur- und Quellenverzeichnis	VII

1 Einleitung: Was sind Innovationen und wie lassen sie sich beschreiben?

1 Einleitung: Was sind Innovationen und wie lassen sie sich beschreiben?

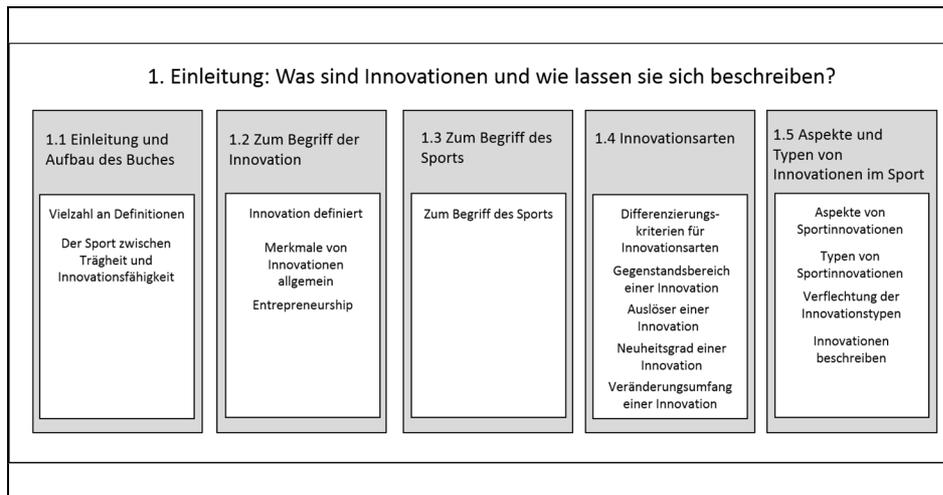


Abbildung 1: Übersicht zum ersten Kapitel
Quelle: Eigene Darstellung.

1.1 Einleitung und Aufbau des Buches

Der Innovationsbegriff hat in den letzten Jahren in Literatur und öffentlicher Wahrnehmung – mittlerweile auch mit Blick auf das Themenfeld Sport – zunehmende Bedeutung erlangt. Gleichzeitig herrscht umfassende Einigkeit über die umfassende Uneinigkeit, was unter Innovation eigentlich zu verstehen ist (vgl. z. B. Vahs/Brem (2015), S. 1f.; Tjørndal, 2017, S. 291 f.; Duncker/Schütte 2018, S. 17f.). So haben sich in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich der Innovation mittlerweile ausführlich widmen, mehr als sechzig Definitionen herausgebildet (vgl. Baregheh/Rowley/Sambrook (2009)). Um sich dem Themenfeld des Innovationsmanagements zu nähern ist es deshalb erforderlich, sich mit den begrifflichen Grundlagen auseinanderzusetzen und dabei auch zu klären, inwieweit allgemeine Definitionen innerhalb des Sportbereichs zur Anwendung kommen können. Dies erfolgt im Anschluss an die Einleitung in weiteren Verlauf des Kapitels 1.

Vielzahl an Definition

Fragt man anschließend nach den Gründen, die den Bedeutungsanstieg des Innovationsbegriffs herbeigeführt haben, so landet man schnell bei Schlagwortthemen wie der Globalisierung, den kürzeren Produktlebenszyklen, herrschendem Kostendruck sowie den Qualitätsbedürfnissen und individuellen Bedarfen der Kunden – Herausforderungen, denen sich Unternehmen zunehmend gegenübersehen und die ihren langfristigen Erfolg erschweren (vgl. Hamel (2000)). Innovationen gelten in diesem Zusammenhang – neben der Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer und verschiedenen Rationalisierungsmaßnahmen – als die

dritte und mit Blick auf einen Wettbewerbsvorsprung vielversprechendste Möglichkeit, auf zunehmenden Konkurrenzdruck zu reagieren (vgl. Boutellier (1997), S. 15).

Der Sport zwischen Trägheit
und Innovationsfähigkeit

Überträgt man diese Überlegungen auf „den“ Sport, so zeichnet sich zunächst ein uneinheitliches Bild in der Frage der Bedeutung von Innovationen, was nicht zuletzt durch die Heterogenität der Sportbranche mit ihren verschiedenartigen Anbietern, Nachfragern und Produkten begründet ist. So wird Sportvereinen beispielsweise zugeschrieben, dass sie vergleichsweise langsam auf qualitative und quantitative Nachfrageänderungen reagieren – und dies unter Umständen auch gar nicht müssen (vgl. Heinemann (1995); Breuer (2003)). Andererseits gilt der Sport als besonders innovativ, da er in der Lage ist, sich sozialen, politischen und technologischen Veränderungen anzupassen (vgl. Ratten & Ferreira, 2016). Betrachtet man den Spitzensport, so stellt das Streben nach Siegen und Rekorden gar einen natürlichen Treiber der Innovation dar (vgl. Balmer/Pleasence/Nevill (2012)). Doch auch dies bedeutet noch nicht zwingend, dass ein systematisches Innovationsmanagement notwendig bzw. vorteilhaft ist. Bereits Schumpeter – der vielen Autoren als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen zum Innovationsmanagement dient – verweist darauf, dass Innovationen nicht nur den Ursprung wirtschaftlicher Entwicklung darstellen, sondern auch zur Instabilität wirtschaftlicher Systeme führen (vgl. Schumpeter (1912)). Es gilt somit zu diskutieren, in welchen Fällen Innovationsmanagement zur Anwendung kommen könnte und sollte und welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben. Kapitel 2 widmet sich deshalb der Bedeutung von Innovationen und Innovationsmanagement innerhalb und außerhalb der Sportbranche.

Aufbauend darauf lässt sich anschließend fragen, wie sich solche wie auch immer gearteten Innovationen managen lassen, was in Kapitel 3 erfolgt. Im Zuge dessen ist zu überlegen, wie sich Innovationsmanagement strukturieren lässt und welche Besonderheiten dabei für die Sportbranche zu beachten sind. Es wird außerdem darum gehen, Methoden des Innovationsmanagements vorzustellen und Erfolgsfaktoren für ein zielführendes Innovationsmanagement herauszuarbeiten.

1.2 Zum Begriff der Innovation

Innovation definiert

Aus der Vielzahl an Möglichkeiten, Innovation zu definieren, scheint für den Zweck des vorliegenden Buches zunächst einmal folgende, allgemeine Definition zielführend, da sie in der Lage ist, das Aufgabenfeld in einem ersten Schritt gut zu begrenzen. Innovation ist...

„...die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen verstanden, die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen.“ (Vahs/Brem (2015), S. 1).

Aus der Definition ergibt sich zunächst einmal, dass es beim Thema Innovation um etwas Neues oder Neuartiges geht, das sich qualitativ deutlich vom aktuellen Zustand unterscheidet. Allerdings reicht dies noch nicht aus, um von einer Innovation zu sprechen, stattdessen ist gemäß der Definition die Durchsetzung dieser neuen/neuartigen Sache Voraussetzung. Diese muss noch dazu zielgerichtet erfolgen, Innovationen sind demnach keine zufälligen Entwicklungen. In diesem Zusammenhang wird auch der Markterfolg als Voraussetzung von Innovationen diskutiert (vgl. Grassmann (1997)). Diese Sichtweise erscheint zwar (nicht nur aber gerade) für den Bereich des Sports, der in hohem Maße auch auf die Erstellung von anderen als Marktgütern gerichtet ist, zu eng, es wird jedoch an diesem Begriff dennoch deutlich, was mit Durchsetzung gemeint ist und, dass nicht jede Neuigkeit auch eine Innovation darstellt. Schließlich zeigt die gewählte Definition noch, dass es bei Innovationen nicht ausschließlich um Produkte oder Dienstleistungen geht (auch deshalb erscheint das Kriterium des Markterfolgs zu eng). Innovationen können beispielsweise auch innerbetriebliche Prozesse sein, die nie an einem Markt im engeren Sinne gehandelt werden.

Ähnliche Definitionen finden sich auch mit Bezug zum Feld des Sports:

„...sport innovation is here defined as proactive and intentional processes that involve the generation and practical adoption of new and creative ideas, which aim to produce a qualitative change in a sport context.“ (Tjønndal (2017), S. 293).

Jedoch wird hier lediglich eine qualitative Veränderung vermerkt, die zwar als intendiert beschrieben aber nicht auf eine übergeordnete Zielstellung bezogen wird. Nun ließe sich zwar argumentieren, dass der Sport, begriffen als Spiel, im Grundsatz eine „freie Handlung“ darstellt, „an die kein materielles Interesse geknüpft ist und mit der kein Nutzen erworben wird“ (vgl. Huizinga (2009), S. 22). Natürlich umfasst diese, auf grundlegende Wesensmerkmale des Sports Bezug nehmende Sichtweise aber allenfalls einen kleinen Teil dessen, was heute unter dem Begriff des Sports subsumiert wird. Spätestens, wenn Innovationen mit einem mehr oder minder systematischen Innovationsmanagement – welches hier schrittweise erarbeitet werden soll – in Verbindung gebracht werden, ist von der Existenz übergeordneter Ziele auszugehen. Diese können im Sport jedoch nicht nur als Ziele von Unternehmen, sondern auch von anderen Organisationen oder Individuen, vielleicht sogar als gesellschaftliche Ziele vorliegen.

Weitet man den Blick zusätzlich auf eine soziologische Perspektive, so lässt sich zudem ergänzen, dass eine Innovation erst dann zu einer Innovation wird, wenn es nicht nur jemanden gibt, der sie produziert, sondern auch jemanden, der sie als Innovation erkennt (vgl. Braun-Thürmann (2015), S. 6f.). In der Betriebswirtschaft klingt diese Überlegung – allerdings nicht vollständig – an, wenn diskutiert wird, ob Neuheiten nicht nur subjektiv, sondern auch objektiv neu sein müssen, um als Innovationen zu gelten (vgl. Vahs/Brem (2015), 22). Allgemeiner formuliert: es muss eine gewisse Einigkeit darüber bestehen, dass etwas eine Innovation darstellt. Was zunächst wie eine Selbstverständlichkeit klingt, hat Folgen,

denkt man diesen Gedanken weiter, beispielsweise wenn die innovativen Merkmale das Hauptverkaufsargument eines Produktes sind – und der Kunde sie nicht als solche wahrnimmt. Im Sport, in dem viele Bereiche umfassender Regulierung unterliegen, kann beispielsweise die Frage, ob etwas von mehreren Personen als neu wahrgenommen wird auch entscheiden, ob man ihm unterstellt, noch durch das Regelwerk gedeckt zu sein.

Aus diesen Überlegungen lassen sich folgende Merkmale von Innovationen herausarbeiten:

- Innovationen stellen etwas Neues dar, wobei neben dem Erfinder mindestens eine zweite Person das Neue erkennen muss
- Innovationen beziehen sich auf technische, wirtschaftliche, organisatorische oder soziale Problemlösungen
- Innovationen sind Erfindungen, die sich durchgesetzt haben
- Innovationen erfolgen zielgerichtet, und zwar mit Blick auf übergeordnete individuelle, organisationale oder gesellschaftliche Ziele.

Merkmale von Innovationen allgemein

Entrepreneurship

Häufig findet sich in engem Zusammenhang zum Begriff der Innovation der des Entrepreneurships, wenngleich sich beide in vielerlei Hinsicht eher als getrennte Forschungsfelder darstellen (vgl. Landström/Åström/Harirchi, 2015). Im Gegensatz zu seiner wörtlichen Übersetzung, dem Unternehmer, meint der Entrepreneur nicht lediglich einen geschäftsführenden Eigentümer eines Unternehmens (Drucker (2015), 30). Entrepreneurship betont stattdessen aus den drei Funktionen des Unternehmers – der Eigentumsfunktion, der Managementfunktion und der innovativen Funktion – die letztgenannte (Faltin (2018), 11). Der Begriff wird mit einer speziellen, immanenten Fähigkeit in Verbindung gebracht, Chancen zu erkennen und entsprechend zu handeln, indem „Out-of-the-box thinking“ und eine bestimmte Art an Entschlossenheit zusammentreffen und etwas Neues in die Welt setzen (Martin/Osberg (2007), 30). Im Detail gilt der Begriff bzw. das Konstrukt jedoch als schwer fassbar, was – wie Anderson und Starnawska (2008, 221) argumentieren – an der Reichhaltigkeit, der Vielfalt und der Komplexität dessen liegt, was es bedeuten kann, wie ein Entrepreneur zu sein. Die unklaren Grenzen, Verwandtschaftsverhältnisse zu anderen Konstrukten und verschiedenen Perspektiven und wissenschaftlichen Disziplinen, unter denen Entrepreneurship gedeutet werden kann, machen es aus Sicht der Autoren zu einer ‚intellektuellen Zwiebel‘: „when you start to peel it apart, you are left with nothing and come away in tears!“ (Anderson und Starnawska (2008), 221). Hinzu kommt, dass Entrepreneurship sich erst im Nachhinein feststellen lässt, nämlich dann, wenn genug Zeit vergangen ist, um die Auswirkungen des Handelns eines Entrepreneurs zu bewerten (Martin/Osberg (2007), S. 30).

1.3 Zum Begriff des Sports

In den bisherigen Ausführungen wurde verschiedentlich auf „den“ Sport Bezug genommen – ein Begriff, der bei näherem Blick nur schwer zu fassen ist. Sport ist letztlich ein komplexes soziales Phänomen, das sich vielfältig betrachten und strukturieren lässt. So lässt sich der Sport beispielsweise anhand von Sportarten untergliedern, die wiederum in weitere Kategorien geteilt werden können, z. B. in Sommer- und Wintersportarten oder Einzel- und Mannschaftssportarten. Auf einer anderen Unterscheidungsebene lässt sich beispielsweise der Amateur- vom Berufssport oder der Wettkampfsport u. a. vom Showsport unterscheiden (vgl. Krüger/Emrich (2019)). Hinsichtlich der Sportorganisationen lassen sich hingegen beispielsweise Non-Profit-Organisationen von For-Profit-Organisationen unterscheiden

Die Vielfalt an Erscheinungsformen des Sports und seine verschwimmenden Grenzen bringen es mit sich, dass es letztlich unmöglich ist, ein Innovationsmanagement für den Bereich des Sports zu beschreiben, welches alle Besonderheiten reflektiert und jeweils spezifisch aufgreift und verarbeitet. Beispielsweise wird der Innovationsmanagementprozess eines großen Sportartikelherstellers in vielen Punkten dem Prozess anderer produzierender Unternehmen außerhalb des Sports viel ähnlicher sein als dem Innovationsmanagement eines Sportvereins – wenngleich sich dieser in der gleichen Branche befindet. Andererseits sind Produkte und damit auch Produktinnovationen bei Sportartikeln durchaus durch Besonderheiten gekennzeichnet, die sich bei anderen Produkten nicht oder nicht in gleichem Ausmaß finden. Ein wichtiges Ziel des vorliegenden Buches ist es deshalb, mit Blick auf Innovationen die Breite des Sports darzustellen und den Leser in die Lage zu versetzen, selbst für spezifische Beispiele spezifische Lösungen zu finden.

1.4 Innovationsarten

Um sich dem Innovationsbegriff weiter zu nähern, aber auch, um spezifische Innovationen umfassend analysieren und steuern zu können, ist es häufig hilfreich, sie in einem ersten Schritt mit Hilfe übergreifender Merkmale zu beschreiben. Dies kann unter Zuhilfenahme verschiedener Differenzierungskriterien durch die Einteilung in Innovationsarten erfolgen.

Differenzierungskriterien
für Innovationsarten

1 Einleitung: Was sind Innovationen und wie lassen sie sich beschreiben?

Differenzierungskriterium	Kernfrage
Gegenstandsbereich	Worauf bezieht sich die Innovation?
Auslöser	Wodurch wird die Innovation veranlasst?
Neuheitsgrad	Wie neu ist die Innovation?
Veränderungsumfang	Welche Veränderungen werden durch die Innovation im Unternehmen erforderlich?

Tabelle 1: Differenzierungskriterien von Innovationen
Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 52

Gegenstandsbereich einer Innovation

In diesem Sinne folgt das Differenzierungskriterium des *Gegenstandsbereichs der Innovation* der Frage, was verändert wird. So lassen sich beispielsweise Produkt- von Prozessinnovationen unterscheiden (vgl. Vahs/Brem (2015) S. 52). Als eine der vielleicht legendärsten Produktinnovationen ist sicherlich die Entwicklung des Schraubstollenschuhs zu deuten, die – folgt man der Legende – den ersten deutschen Fußballweltmeistertitel 1954 ermöglicht, wenn nicht sogar herbeigeführt hat (vgl. Kulke (2014)). Ein Beispiel für eine Prozessinnovation im Sport ist die Einführung von NikeiD durch Sportartikelhersteller Nike. Dieses Konzept bezieht den Kunden direkt in den Produktionsprozess ein, indem er verschiedene Komponenten oder Farben eines Schuhs individuell zusammenstellen kann und so seinen eigenen Schuh selbst designt, bevor dieser nach seinen Wünschen hergestellt wird (Schallmo/Brecht (2017), S. 3). Weitere Unterscheidungsformen nach dem Gegenstandsbereich der Innovation sind Differenzierungen in soziale Innovationen, welche sich auf soziale Ziele beziehen oder organisatorische Innovationen (auch Strukturinnovationen genannt), die Veränderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation beinhalten. Auch die Kategorie der Marketinginnovationen, die sich auf neue Marketing- oder Verkaufsmethoden beziehen, ist relativ verbreitet, ebenso wie die Kategorie der Geschäftsmodellinnovationen, welche eine neuartige Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens fokussieren (vgl. Vahs/Brem (2015) S. 52). Es zeigt sich, dass die Frage nach dem Gegenstandsbereich der Innovation eine Vielzahl möglicher Kategorien hervorbringt. Auch die an späterer Stelle dargestellten Typen von Innovationen im Sport ließen sich hier einordnen.

Auslöser einer Innovation

Der *Auslöser einer Innovation* kann hingegen grundsätzlich aus zwei Richtungen kommen. Einerseits kann die Innovation durch den Markt entstehen, d. h. die Bedürfnisse bzw. die Nachfrage des Kunden führen zu einer Innovation, weshalb diese als zweckinduzierte oder auch Pull-Innovation bezeichnet wird. Dieser Innovationsart wird eine relativ hohe Erfolgswahrscheinlichkeit nachgesagt (vgl. Vahs/Brem (2015) S. 63), was unmittelbar nachvollziehbar erscheint, da durch die vorhandene Nachfrage oder die zumindest vorhandenen Bedürfnisse ein großer Schritt in Richtung Durchsetzung der entwickelten Neuheit bereits getan ist.

1 Einleitung: Was sind Innovationen und wie lassen sie sich beschreiben?

Demgegenüber steht die mittelinduzierte oder auch Push-Innovation, bei welcher der Auslöser meist in neu entwickelten Technologien liegt, deren Anwendungsgebiete noch nicht klar sind (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 63). Für die darauf basierende, konkrete Neuheit (Erfindung) muss also zunächst nach korrespondierenden Bedürfnissen gesucht bzw. eine entsprechende Nachfrage entwickelt werden (vgl. Staudt/Kriegesmann (1997), S. 235).

Nach dem *Neuheitsgrad* lassen sich weiterhin Basisinnovationen, Verbesserungsinnovationen, Anpassungsinnovationen, Imitationen und Scheininnovationen unterscheiden. Es geht dabei letztlich um die Frage, ob die Innovation ganz grundlegend neu ist oder aber eher in einer Verbesserung oder sogar Nachahmung liegt (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 64).

Neuheitsgrad einer Innovation

Schließlich lassen sich nach dem *Veränderungsumfang* der Innovation einerseits inkremental-evolutionäre Neuerungen und andererseits radikal-evolutionäre Veränderungen unterscheiden. Während ersteres eher dem traditionellen Verständnis einer Innovation entspricht, welches die Diskontinuitäten hervorhebt, die mit Innovationen einhergehen, werden zunehmend auch langsame, schrittweise Veränderungen als Innovationen betrachtet und ihre möglichen Auswirkungen als durchaus relevant eingeschätzt. Dennoch ist letztlich nicht eindeutig geklärt, ab wann etwas neuartig genug ist, um als Innovation zu gelten (Vahs/Brem (2015), S. 22/66). Sind die Veränderungen besonders radikal und in der Lage, bestehende Technologien vom Markt zu verdrängen, wird auch von disruptiven Innovationen gesprochen (Vahs/Brem (2015), S. 66). Ein Beispiel aus dem Bereich des Sports ist die Entwicklung des V-Stils im Skispringen durch den Schweden Jan Böklov, der im Jahr 1988 zum ersten Mal in einem Wettkampf anstelle des damals gängigen Parallelstils seine Sprungski im V-Stil verwendete. Wenngleich sich die Umstellung auf diesen Stil für die Skispringer als durchaus kompliziert darstellte, waren die erzielbaren Weitevorteile so groß, dass sich dieser Stil bereits zwei Jahre später im Starterfeld vollständig durchgesetzt hatte (vgl. Nedo (2016)).

Veränderungsumfang einer Innovation

1.5 Aspekte und Typen von Innovationen im Bereich Sport

Auch im Kontext Sport beginnen Innovationen derzeit, sich in der wissenschaftlichen Literatur Aufmerksamkeit zu verschaffen. Im Zuge dessen haben sich auch sportspezifische Kategorisierungsmodelle entwickelt, die verschiedene Innovationen anhand bestimmter Merkmale in Kategorien einteilen. So identifiziert Tjønnndal (2017, S. 298ff.) basierend auf einem Literaturreview acht verschiedene Aspekte von Sportinnovationen bzw. Innovationen im Sport¹.

¹ In Einklang mit der dargestellten Definition (Tjønnndal (2017)), die von „in a sport context“ spricht, ergibt sich eine sehr weitere Fassung der Sportinnovation. Dahinter

Aspekte von Sportinnovationen

Technologische Aspekte von Sportinnovationen betreffen die (Weiter-) Entwicklung von Geräten/Gerätschaften im Sport. Sie können u. a. darauf gerichtet sein, die Leistung von Athleten zu verbessern, wie dies beispielsweise im Falle der Klappschlittschuhe im Eisschnelllauf zu beobachten war. Genauso gut kann es sich aber auch um Innovationen handeln, die nicht direkt die Sportausübung betreffen, beispielsweise die Einführung neuer Kommunikationsplattformen (Twitter etc.) im Sportjournalismus (Tjønndal (2017), S. 298).

Innovationen im Sport können darüber hinaus mit *institutionellen Veränderungen* verknüpft sein, insbesondere mit neuen Wegen, den Sport zu organisieren. Beispiele hierfür sind die Einrichtung neuer Dachverbände, Clubs, Richtlinien oder Regeln, aber auch die Einführung neuer Arten, Sportaktivitäten zu finanzieren oder die Zuschauer in Sport einzubeziehen (Tjønndal (2017), S. 299).

Entrepreneurship – gedeutet als innovatives, Risiken in Kauf nehmendes, proaktives Verhalten – *im Sport* steckt aufgrund fehlender theoretischer Fundierung noch in den Kinderschuhen. Es bezieht sich auf die Fähigkeit und den Willen von Personen, Gemeinschaften und Organisationen, neue Ideen im Sport zu entwickeln und durchzusetzen. Dies können u. a. Athleten und Trainer oder auch Sportveranstalter sein, die Innovationen zur Problemlösung einsetzen (Tjønndal (2017), S. 299).

Der Einsatz von *Innovationen im Bereich sozialer Angelegenheiten des Sports* kann u. a. die Einrichtung neuer Sportprogramme betreffen, die beispielsweise auf mehr soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind. Es kann aber auch auf neue Veranstaltungen wie die Paralympischen Spiele abzielen oder auf die Nutzung neuer Methoden, um mehr Menschen zum Sport zu motivieren (Tjønndal (2017), S. 299).

Weitere Innovationen im Sport lassen sich mit Blick auf ein *verbessertes Management und eine verbesserte Führung im Sport* identifizieren. Dies kann beispielsweise übergreifende Probleme betreffen wie die Bekämpfung von Korruption, aber auch organisationspezifische Themen wie ein verbessertes Krisenmanagement (Tjønndal (2017), S. 299).

Innovationen sind aus Perspektive Anderer nicht immer positiv zu werten. Unter das Stichwort der *unethischen Innovationen* fallen entsprechend insbesondere neue Wege bzw. Methoden des Betrugs (z. B. Doping), welche häufig durch medizinische oder technologische Entwicklungen erst möglich werden (Tjønndal (2017), S. 299).

verbergen sich – wie auch die acht Arten zeigen – sowohl Innovationen *des Sports* im engeren Sinne als auch Innovationen *im Sport*.

1 Einleitung: Was sind Innovationen und wie lassen sie sich beschreiben?

Weiterhin können sich Innovationen im Sport auf die *Entwicklung neuer Sportarten oder Freizeitaktivitäten* beziehen. Neben vollständig neuen Sportarten/-aktivitäten wie dem Skyrunning können hierunter aber auch neue Wettkampfformen fallen wie die Einführung des Massenstartwettbewerbs im Biathlon (Tjønnal (2017), S. 300).

Schließlich können Veränderungen im Sport auch aus Marktentwicklungen hervorgehen, die insbesondere durch die Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sportmarktes gespeist werden („*marktinduzierter Wandel*“). Unter anderem können dies Produkte sein, die mit Sport in Verbindung stehen, Innovationen innerhalb von Sport-Mega-Events aber auch Veränderungen in der Art, den Sport zu vermarkten um (weiteres) Wachstum zu ermöglichen (Tjønnal (2017), S. 300).

Ein näherer Blick auf die dargestellten Aspekte von Innovationen im Sport zeigt, dass diese selten trennscharf in einzelnen Entwicklungen vorliegen. Stattdessen sind Veränderungen häufig durch mehrere dieser Aspekte gekennzeichnet. Folgerichtig kategorisiert Tjønnal (2017, 300ff.) diese Aspekte zu fünf Typen von Innovationen im Sport (vgl. Tabelle 1).

Typen von Sportinnovationen

Soziale Innovation	Neuartige, kreative Lösungen mit Sportbezug bei der Bearbeitung komplexer sozialer Sachverhalte.
Technologische Innovation	Fortschritte in Technologien.
Kommerzielle Innovation	Durch Unternehmen herbeigeführte Innovation, oft mit Bezug zur Vermarktung von Produkten oder Prozessen.
Gemeinschaftliche (Community-basierte) Innovation	Ausübung von sozialer Verantwortung/Entrepreneurship in gemeinsamer Zusammenarbeit von Individuen oder Organisationen mit lokalen Communities.
Organisationale Innovation	Umsetzung institutionellen Wandels.

Tabelle 2: Innovationstypen im Sport
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tjønnal (2017)

Soziale Innovation

Soziale Innovation bezieht sich auf neuartige, kreative Lösungen mit Sportbezug bei der Bearbeitung komplexer sozialer Sachverhalte, beispielsweise die Nutzung von Sportangeboten als Instrument zur Erreichung genderbezogener Ziele oder sportpolitische Veränderungen mit dem Ziel der sozialen Inklusion von Mädchen in den Sportunterricht. Tjønnal (2017, 300) betont hierbei den positiven Beitrag, den solche Menschen oder Organisationen durch soziale Innovationen für die Gesellschaft leisten

Technologische Innovationen

Technologische Innovation entsteht durch Fortschritte in Technologien wie sie nicht nur im Leistungssport, sondern beispielsweise auch in der Rehabilitation vorkommen können. Die konkrete technologische Innovation, beispielsweise die Einführung eines neuen Sportgeräts, kann jedoch wesentlich größere Veränderungen nach sich ziehen. Beispielsweise kann sie institutionelle Veränderungen nach sich ziehen oder die Art und Weise beeinflussen, wie Menschen an Sport teilnehmen (Tjønnndal (2017), S. 300).

Kommerzielle Innovation

Kommerzielle Innovation entsteht, wenn Unternehmen Veränderungen im Sport herbeiführen. Dies können Produktveränderungen sein oder Prozessveränderungen. Häufig geht es um die Frage der Vermarktung von Produkten oder Prozessen (Tjønnndal (2017), S. 301).

Gemeinschaftliche (Community-basierte) Innovation

Gemeinschaftliche Innovation betrifft die Ausübung von sozialer Verantwortung und Entrepreneurship, wenn Individuen oder Organisationen mit lokalen Community Groups an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Dies ist häufig eng verknüpft mit sozialer Innovation (Tjønnndal (2017), S. 301).

Organisationale Innovation

Organisationale Innovation tritt auf, wenn Organisationen oder Regierungseinrichtungen Projekte institutionellen Wandels verfolgen. Beispiele hierfür sind die Aufnahme neuer Olympischer Disziplinen durch das IOC oder organisationale Veränderungen, die die Sportlehrerausbildung betreffen (Tjønnndal (2017), S. 301).

Ergänzend zu dieser Aufstellung ist anzumerken, dass die dargestellten Aspekte und Typen von Innovationen im Sport durch Tjønnndal (2017) aus einem Literaturreview generiert und entsprechend nicht als im engeren Sinne theoretisch fundiert sind. Trotzdem stellen sie mit Blick auf den Status Quo der Debatte um Innovationen im Sport eine hilfreiche Typisierung dar.

Verflechtung der Innovationstypen

Auch für die dargestellten Innovationstypen gilt, dass diese nur selten exakt abgegrenzt vorliegen, sondern sie sich oftmals als komplexe Verflechtungen darstellen, welche auch tiefgreifende weitere Innovationen nach sich ziehen können. So können technologische Entwicklungen im Sport beispielsweise einen sprunghaften Leistungsanstieg bedeuten – allerdings erfordert dies unter Umständen auch eine dezidierte und aufwendige Umstellung der Bewegungstechnik des Sportlers (vgl. hierzu z. B. Panzer/Fries/Grützmaker (2009)). Auch sind technologische und soziale Innovationen in der Regel eng verknüpft, beispielsweise weil neue Technologien die Akzeptanz der Anwender erfordern, um überhaupt als Innovation gedeutet werden zu können – d. h. um sich durchzusetzen (vgl. Duret/Angué (2015)).