



# Sport-Marketing

Modernes Marketing-Management  
für die Sportwirtschaft

Von  
**Univ.-Prof. Dr. Walter Freyer**

4., neu bearbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 12984 3](http://ESV.info/978_3_503_12984_3)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12983 6  
eBook: ISBN 978 3 503 12984 3

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011  
Erscheinungsjahr des gedruckten Werkes: 2011  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks  
und dem gedruckten Werk Abweichungen,  
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Gesetzt aus 10/12 Swift Regular

Satz: multitext, Berlin

## Vorwort zur 4. Auflage

---

Marketing und Sport ist eine permanente Erfolgsgeschichte, die sich seit Erscheinen der 1. Auflage dieses Buches im Jahr 1990 stetig fortentwickelt hat. Aus der ehemaligen Amateur-Aufgabe wurde mehr und mehr eine professionelle Disziplin mit nationalen und internationalen Big-Playern. Das Geschäft mit dem Sport und im Sport blüht, besonders im engeren, organisierten Sportbereich:

- ▼ **Mega-Events**, wie Olympische Spiele, bewegen neben den Sportlern und den Zuschauern auch Milliarden-Umsätze.
- ▼ **Spitzen-Sportler** mit Spitzen-Gehältern erreichen Werbeeinnahmen in Millionen-Höhe.
- ▼ **Profi-Ligen**, v. a. im Fußball, Basketball, Handball und Eishockey, sowie weltweite **Sport-Tourneen** und -Turniere, wie u. a. Formel-1, Tennis Grand Prix, Rad-Rundfahrten, Golf-Turniere usw., werden global (aber auch lokal) professionell vermarktet.

Daneben hat sich eine ergänzende und unterstützende Sportindustrie entwickelt, in der ebenso Milliarden-Umsätze generiert werden:

- ▼ Die **Sportartikel-Wirtschaft** rüstet nicht nur Sportler mit Sportkleidung und -geräten aus, sondern auch im Alltagsleben ist Sport zur Mode und zum modernen Lifestyle geworden.
- ▼ **Medien-Sport** (bzw. Sport in den Medien) ist ein weiterer wichtiger Pfeiler des modernen Sports: Die Senderechte, v. a. im TV, steigen in Milliarden Höhe. – Sport ist eine Mega-Unterhaltungsindustrie.
- ▼ Die Elektronischen Medien und **Online-Sport** im Internet haben ein neues Milliarden-Feld in der virtuellen (Sport-)Welt entstehen lassen.
- ▼ Sport- und sonstige Wirtschaftsunternehmen unterstützen den Sport als **Sponsoren** und mit Werbung, in den letzten Jahren immer häufiger im Sinne ihrer eigenen gesellschaftlichen Verantwortung. – Die **CSR** (Corporate Social Responsibility) ist zu einem neuen Marketing-Begriff und -Instrument für Unternehmen und den Sport geworden.

Doch auch der Freizeit- und Breiten-Sport mit Amateuren und sportlich aktiven Privatsportlern ist eine wichtige Säule des modernen Sports, die von Marketing geprägt wird und die das Marketing prägt:

- Ein **privater** (und kommerzieller) **Sport-Markt** mit Sportstudios und privatwirtschaftlichen Sportveranstaltungen sowie Sport-Reisen hat sich herausgebildet und steht in Konkurrenz zu den traditionellen Vereins- und Verbands-Angeboten.
- Gesundheit war schon immer ein wichtiges Motiv des Sporttreibens – doch mit der Fitness- und Wellness-Welle tritt **Gesundheits-Sport** immer mehr in den Vordergrund der Vermarktung.
- Auch der unorganisierte, private Sport hat an Bedeutung gewonnen: Joggen in der Freizeit oder private Sportfeste im heimischen Garten. – Sport macht Spaß und ist Teil des modernen Lebensstils, aber auch des **Lifestyle-Marketing**.

Letztlich ist Sport für Viele nach wie vor eine der schönsten Nebensachen der Welt:

- Sport ist **Unterhaltung** und Kommunikation, und – wie erwähnt – Teil des modernen Lebens und der Mode.
- Sportaktivitäten im Urlaub verbinden ihn mit den kostbarsten Tagen des Jahres: Genuss, Gesundheit, Erholung sind Grundlagen des **Sport-Tourismus**.

All diese Entwicklungen erfordern auch fundierte Lehrbücher für die Aus- und Fortbildung professioneller Sport-Manager und Marketing-Experten im Sport. In diesem Zusammenhang freue ich mich über die breite Akzeptanz, die das „Handbuch des Sport-Marketing“ in den zurückliegenden Jahren erlangt hat.

Für die nunmehr 4. Auflage wurde die bewährte Struktur beibehalten. Doch es erfolgte eine vollständige Überarbeitung und Aktualisierung aller Daten mit Stand 2010. Dabei wurde eine Reihe von Beispielen aus den Anfangsjahren des Sport-Marketing bewusst übernommen, um die Unterschiede und Veränderungen zu heute aufzuzeigen. Ergänzungen finden sich vor allem in den Kapiteln zur Umfeld- und Nachfrageanalyse sowie zum instrumentellen Marketing, insbesondere zum Online- bzw. E-Marketing im Sport.

Die Überarbeitung war mehr als ein kurzer Sprint. Es waren viele Trainingseinheiten und mehrere harte (Kampf-)Runden notwendig, bevor die Zielgerade erreicht wurde.

In dieser Neuauflage und mit neuem Outfit stellt sich das Buch weiterhin dem Wettkampf der Lehr- und Handbücher im Sport-Marketing.

Mein Dank gilt dem Erich Schmidt Verlag, der mit viel Geduld die Neuauflage begleitet und tatkräftig gefördert hat. Ferner danke ich meiner Fami-

lie für ihre Unterstützung und das Verständnis an vielen Wochenenden, wo das Sport-Marketing-Buch anstelle des Besuchs einer Sportveranstaltung oder einer Rad-Tour auf dem Terminplan stand.

Ich wünsche den Lesern auch in Zukunft viel Erfolg im harten Wettkampf des Sport-Marketing!

Dresden, im Herbst 2010

Prof. Dr. Walter Freyer

## Übersicht

Teil A des Buches gibt einen Überblick über Marketing in Wirtschaft und Sport, wobei neben einer kurzen Einführung zum Marketing allgemein (A.1) sowohl ein eigenständiger Ansatz (A.2) als auch die Besonderheiten des Sport-Marketing (A.3) aufgezeigt werden.

In den Teilen B bis E wird die Marketing-Management-Methode vorgestellt mit der Zielsetzung, hiermit ein eigenes Marketing-Konzept für Sportorganisationen, v. a. Vereine und Verbände, entwickeln zu können.

Im Einzelnen werden in Teil B („Marketing-Analyse“) die Entwicklungstrends für den Sport der Zukunft zu bestimmen versucht (B.1.), die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Marktanalyse dargestellt (B.2) sowie eine marketingbezogene Betriebsanalyse für den Sport vorgestellt (B.3). Diese Ausgangsbetrachtungen werden in B.4 zusammengefasst, verdichtet und strategisch für den Teil aufbereitet.

Teil C („Strategisches Marketing“) fokussiert auf die Bestimmung der Ziele von Sportorganisationen (C.2) und entwickelt darauf aufbauend Strategien für ein modernes Marketing (C.3).

Zur Verwirklichung der strategischen Vorgaben aus Teil C werden in Teil D die möglichen Marketinginstrumente aufgezeigt („Marketing-Mix“) mit Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik im Sport sowie dem Sport-Sponsoring. In Kapitel D.6 wurde der Bereich des Online- oder E-Marketing neu für die 4. Auflage aufgenommen.

Teil E behandelt Realisierungs- sowie Kontrollmöglichkeiten.

Teil F gibt einen kurzen Ausblick für das Sport-Marketing der Zukunft.

## Vorwort zur 3. Auflage

---

Die Erfolge in den Disziplinen Sport und Marketing sind in den Jahren seit dem Erscheinen der 1. Auflage des Handbuches Sport-Marketing im Jahr 1990 weiter stetig angestiegen.

Immer schneller, höher, weiter ging es mit den Konsumausgaben für Sport, den Sponsoringetats der Firmen, den Gehältern der Sportler sowie den Kosten der Übertragungsrechte für Sport-Events. – Sport ist unzweifelhaft zu einem mächtigen Wirtschaftsfaktor geworden, der professionelles Marketing von beiden Seiten, Sport und Wirtschaft, erfordert.

Binnen kürzester Zeit wurde auch das „Handbuch des Sport-Marketing“ zu einem erfolgreichen Standardwerk für dieses aufblühende Gebiet. Doch die weitere Entwicklung im akademischen Bereich hat mit den sportökonomischen Erfolgen nur schwer Schritt gehalten. Nach wie vor gibt es nur wenige umfassenden Darstellungen des Sport-Marketing, speziell für den Ausbildungsbereich, wo die künftigen Marketing-Profis des Sports trainiert werden.

So bin ich nach über 10 Jahren seit Erscheinen der letzten Auflage der Bitte von vielen Kollegen aus den Hochschulen sowie aus der Sportpraxis nachgekommen und habe eine Neuauflage in Angriff genommen.

Im Kern wurde an der bewährten Grundstruktur der 1. Auflage festgehalten, wo erstmals umfassend die Entwicklung eines Marketing-Management-Konzeptes für den Sport dargestellt worden ist. Aber es wurden zahlreiche Aktualisierungen und Ergänzungen aufgenommen, wodurch die nunmehr vorliegende 3. Auflage um gut ein Drittel umfangreicher geworden ist.

Insbesondere wurde dem stark angestiegenen Ausbildungsbereich an den Hochschulen entsprochen und es wurden verstärkt die methodischen Aspekte erweitert und vertieft. Dies betrifft zum einen den Bereich des modernen Dienstleistungs-Marketing, der sich seit Beginn der 1990er Jahre stark entwickelt hat. Zum anderen hat auch der allgemeinere Bereich der Sportökonomie zu neuen und intensiveren Erkenntnissen geführt, die mit aufgenommen wurden. –

Dabei war wiederum ein mehrfacher Spagat zu bewältigen:

- **Zwischen Theorie und Praxis:** Die einen fordern anspruchsvolle methodische und wissenschaftliche Grundlagen, die anderen wollen möglichst schnell und einfach von den Erkenntnissen der Wissenschaft profitieren. Es galten für mich zwei Grundregeln. Regel 1: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.“ Regel 2 zur Didaktik für Akademiker lautet: „Auch Kompliziertes kann einfach dargestellt werden, ohne an Wert zu verlieren.“
- **Zwischen Sport und Wirtschaft:** Für beide waren die vielfältigen Spannungsfelder zwischen Spaß und Stress, Freizeit und Arbeitswelt, Amateuren und Profis, Ehrenamt und Hauptamt zu überbrücken.

Am Start der Überarbeitung dieses Handbuches bin ich davon ausgegangen, nur eine kurze Strecke vor mir zu haben und sehr schnell das Ziel zu erreichen. Doch während der Bearbeitung haben sich immer neue – interessante, aber auch arbeitsintensive – Teilaspekte aufgetan, so dass letztlich ein Marathonlauf absolviert wurde.

Mein besonderer Dank gilt dem Team am Lehrstuhl für Tourismuswirtschaft der TU Dresden, das mich bei der Arbeit an diesem Lehrbuch intensiv unterstützt hat, insbesondere den wissenschaftlichen Mitarbeitern Michaela Naumann, Sven Groß und Alexander Schröder. Zugleich soll diese Aktualisierung zur Förderung des Forschungsschwerpunktes „Sport, Freizeit, Tourismus“ an der TU Dresden beitragen.

Auch bedanke ich bei meiner Familie für ihr Verständnis in Bezug auf die Entbehrungen und Belastungen, die ein so umfangreiches und arbeitsintensives Projekt mit sich bringen. Aber unser familiäres Team hat sich schon bei den ersten Auflagen und bei anderen wichtigen Wettkämpfen bestens bewährt.

Möge das Buch am Anfang des 21. Jahrhunderts helfen, eine weiterhin faire Partnerschaft zwischen Sport und Wirtschaft zu entwickeln und zur Professionalisierung und zu einer nachhaltigen Entwicklung dieser jungen Disziplin im Schnittbereich von Sport und Ökonomie führen!

Dresden, im Januar 2003

Prof. Dr. Walter Freyer



## Vorwort zur 2. Auflage

---

Immer mehr Sportler und Sportorganisationen treten in den letzten Jahren auch zum „ökonomischen Wettkampf“ an. Wirtschaftliche Erfolge und marktbezogenes Handeln sind immer häufiger neben die sportlichen Ziele getreten.

Ein deutlicher Hinweis dafür ist auch das große Interesse und die positive Resonanz, auf die das „Handbuch des Sport-Marketing“ gestoßen ist. Bereits nach kürzester Zeit wird nunmehr eine 2. Auflage notwendig. Hierfür wurden lediglich einige kleinere inhaltliche und formale Ergänzungen und Aktualisierungen vorgenommen.

Es ist weiterhin zu hoffen, daß das Buch den verschiedenen Sportorganisationen und den im Sport engagierten Wirtschaftsunternehmen hilft, im ökonomischen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

Bonn, im Frühjahr 1991

Dr. Walter Freyer

Weite Bereiche des Sports meinen, den Start verschlafen zu haben. Noch vor Jahren waren sportliche Spitzenerfolge nur durch eigene Leistung und staatliche Unterstützung möglich; Sport war meist Freizeitbeschäftigung, und nur in den seltensten Fällen ließ sich damit Geld verdienen.

In der Zwischenzeit überstürzen sich die Erfolgsmeldungen im Wettkampf um Geld und Sportler.

- Die Olympischen Spiele haben erstmals in Los Angeles keine Defizite erwirtschaftet, sondern Millionengewinne eingespielt; zuletzt in Seoul DM 250 Mio. Nettogewinn bei 1,7 Mrd. Gesamteinnahmen.
- Seit dem ersten Wimbledon Sieg von Boris Becker 1985 sind durch ihn und seinen Manager Ion Tiriac neue Maßstäbe für die Verdienstmöglichkeiten von Spitzenathleten gesetzt worden.
- Sport als Medienereignis ist den Fernsehanstalten Millionenbeträge wert (z. B. 130 Mio. DM für die Fußballbundesliga (für 3 Jahre), 570 Mio. für die Olympiade 1988 in Seoul).
- Immer mehr Athleten sind zu Spitzenverdienern und Vereine mit ihren Profimannschaften zu Millionenunternehmen geworden.
- Binnen weniger Jahre sind ca. 6.000 private kommerzielle Sportanbieter entstanden. Sie gefährden mit Fitness-Studios und Sport-Centern die traditionellen Sportvereine und -verbände.

Immer mehr wollen an dieser neuen Disziplin um Geld und Übertragungsrechte teilnehmen: Die Wirtschaft hat in knapp 10 Jahren ihre Sportwerbeausgaben von 50 Mio. (1983) auf über 1 Milliarde (1990) erhöht; Sport wird noch immer als billiges Werbemedium für die kommunikationspolitischen Ziele der Unternehmen angesehen. Auch auf den unteren Ebenen des Sports versuchen Vereine und Verbände, etwas von den Werbemillionen abzubekommen: immer häufiger werden Sportveranstaltungen zu Kommerzialisierungen oder Geldmeisterschaften, Amateure zu angestellten oder freiberuflichen Werbeträgern der Wirtschaft. Sport-Marketing-Agenturen schießen wie Pilze aus dem Boden, sie „vermarkten“ den Sport und die Wünsche der Wirtschaft.

**Der Ruf nach Marketing und Management im Sport ist auf allen Ebenen zu hören.** Doch die strukturellen und personellen Voraussetzungen für

diese neuen Trends in Sport und Ökonomie konnten mit dieser Entwicklung nicht Schritt halten. Auf beiden Seiten gibt es zu wenige Fachleute, die die jeweiligen Wünsche miteinander in Einklang bringen können. Die neue Partnerschaft ist zur Zeit noch mit vielen Vorurteilen und viel Unverständnis auf beiden Seiten belastet.

**Der Sport** wirft der Wirtschaft mangelndes Verständnis für den Sport vor; sie mische sich zu sehr in die inneren Angelegenheiten ein, beute den Sport aus, habe nur Profit im Kopf, verhandle knallhart, übervorteile den Sport und mache ihn abhängig. Bei den Unternehmen herrsche „Goldgräberstimmung“ und die traditionellen Kaufmannstugenden wie Seriosität und Zuverlässigkeit kämen zu kurz.

**Die Wirtschaft** beklagt sich andererseits über den Sport, man habe mit Freizeitmanagern und wirtschaftlichen Amateuren zu verhandeln, die oft schwerfällig, ineffizient und unzuverlässig seien. Es fehle an ökonomischem Denken; demokratische Entscheidungsstrukturen und ehrenamtliches Handeln lähmten und erschwerten die Zusammenarbeit.

Das vorliegende Handbuch des Sport-Marketing will helfen, das momentane Defizit etwa zu verringern und dabei beide Interessenlagen miteinander zu verbinden:

- Es will vorrangig den Sport mit den „Spielregeln“ der Wirtschaft etwas vertrauter machen. Denn wenn der Sport die in der Wirtschaft vorhandenen zielgerichteten und erfolgsbezogenen Denkweisen ignoriert und die primär ökonomischen Zielvorstellungen nicht mit seinen Werten verbinden kann, wird eine vermehrte Marktausrichtung erfolglos bleiben.
- Das Buch will aber auch Vertretern der Wirtschaft die „Spielregeln“ des Sports etwas näher bringen und damit bei der Vermarktung mehr Verständnis für den Sport erreichen. Wer nicht die Strukturen des Sports kennt, wer ehrenamtliche und demokratische Elemente unberücksichtigt lässt und wer zu wenig auf nicht-ökonomische Zielvorstellungen wie pädagogische, ethische und sportliche Werte Rücksicht nimmt, wird mit seinen Marketingkonzepten im Sport erfolglos bleiben.

Mit dieser Positionsbestimmung des Sport-Marketing soll erreicht werden, daß sich beide Partner mit mehr Verständnis an einen Tisch setzen können und die Zusammenarbeit von Sport und Wirtschaft eine echte gleichberechtigte Partnerschaft werden kann.

Das Handbuch des Sport-Marketing wendet sich somit an

- ökonomisch interessierte Fachleute des Sports, die den zukünftigen Aufgaben im Sport vermehrt mit modernen ökonomischen Methoden be-

gegenen wollen. Sie sollen in die „Geheimnisse“ des Marketing eingeführt werden, damit sie vom Marketing-Amateur und Freizeitmanager zum (Halb-)Profi werden können;

- sportinteressierte Wirtschaftsvertreter, die Sport als ihren Partner der Zukunft ansehen, über den sie ihre Werbebotschaften im Rahmen der Kommunikationspolitik vermitteln wollen, um gegen die wirtschaftliche Konkurrenz bestehen zu können.

Eine erste Fassung des Buches diente seit 1987 als Arbeitsunterlage für verschiedene Seminare und Vorträge zum Sport-Marketing, unter anderem an der Willy-Weyer-Akademie, Führungs- und Verwaltungsakademie des Deutschen Sportbundes Berlin, an der Fortbildungsakademie der Wirtschaft Köln (zur Fortbildung von Diplom-Sportlehrern zu WirtschaftsSportreferenten), für verschiedene Landessportbünde und an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin. Den bisherigen Teilnehmern sei an dieser Stelle für die zahlreichen Anregungen ausdrücklich gedankt.

Über Anmerkungen und Anregungen sowie weitere Informationen zu diesem noch sehr jungen Gebiet durch die Leser dieses Buches würde ich mich sehr freuen.

Bonn und Berlin, im Frühjahr 1990

Dr. Walter Freyer

# Inhaltsübersicht

---

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	XVII
<b>Teil A</b>	
<b>Modernes Marketing in Wirtschaft und Sport .....</b>	<b>1</b>
1 Modernes Marketing – ein Überblick .....	5
2 Marketing und Sport .....	49
3 Besonderheiten des Sport-Marketing .....	71
4 Die Marketing-Management-Methode für den Sport .....	115
<b>Teil B</b>	
<b>Informations- oder Analysephase im Sport-Marketing (Phase I) .....</b>	<b>129</b>
0 Informations- oder Analysephase (Phase I) .....	131
1 Die Umfeldbedingungen für den Sport (Umfeldanalyse) .....	135
2 Marktanalyse oder Marktforschung (i. e. S.) im Sport .....	189
3 Die „Betriebsanalyse“ im Sport .....	257
4 Die Strategische Diagnose (Interpretation der Daten) .....	307
<b>Teil C</b>	
<b>Konzeptionsphase: Strategisches Marketing (Phase II) .....</b>	<b>331</b>
1 Grundlagen des strategischen Marketing (Überblick) .....	335
2 Strategische Ziele im Sportmarketing .....	339
3 Strategieentwicklung .....	357
4 Marketing-Mix als Realisierung der Strategie .....	389
5 Zusammenfassung: das „Strategieblatt“ .....	393
<b>Teil D</b>	
<b>Gestaltungsphase: Taktisches Marketing (Konkretisierung des Marketing-Mix, Phase III) .....</b>	<b>395</b>
0 Grundlagen des Marketing-Mix .....	399
1 Produktpolitik im Sport .....	407
2 Preis- oder Kontrahierungspolitik im Sport .....	433
3 Vertriebspolitik (auch Absatz-, Distributions- oder Präsenzpolitik bzw. -Mix) im Sport .....	453
4 Kommunikationspolitik im Sport .....	471

5	Sponsoring im Sport .....	557
6	Online-Marketing im Sport .....	597
<b>Teil E</b>		
<b>Operatives Marketing:Marketing-Implementierung</b>		
<b>(Phasen IV und V) .....</b>		
	<b>611</b>	<b>611</b>
1	Grundlagen der Marketing-Implementierung .....	615
2	Realisierungsphase: Marketing-Implementierung i.e.S. (Phase IV) .....	617
3	Phase V: Kontrollphase (Marketing-Controlling) .....	633
<b>Teil F</b>		
<b>Zukunft des Sport-Marketing .....</b>		
	<b>645</b>	<b>645</b>
Literaturverzeichnis .....		
		649
Abbildungsverzeichnis .....		
		677
Stichwortverzeichnis .....		
		685

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort zur 4. Auflage .....	V
Vorwort zur 3. Auflage .....	VIII
Vorwort zur 2. Auflage .....	X
Vorwort zur 1. Auflage .....	XI
Inhaltsübersicht.....	XV
<b>Teil A</b>	
<b>Modernes Marketing in Wirtschaft und Sport .....</b>	<b>1</b>
1 Modernes Marketing – ein Überblick .....	5
1.1 Vom alten Marketing zum neuen Marketing-Management ...	6
1.1.1 Enger und weiter Marketingbegriff .....	6
1.1.2 Modernes und traditionelles Marketing .....	8
1.1.3 Entwicklungsstufen des Marketing: Vom instrumentellen Marketing zur Marketing-Management-Methode .....	12
1.1.4 Entwicklungsdekaden des Marketing in Deutschland .....	14
1.2 Begründungen für modernes Marketing .....	17
1.2.1 Wandel der Märkte .....	17
1.2.2 Wandel der Aufgaben und Funktionen des Marketing .....	22
1.3 Marketingbereiche heute .....	27
1.3.1 Formen und Bereiche des modernen Marketing .....	27
1.3.2 Kommerzielles Marketing .....	27
1.3.3 Nicht-kommerzielles Marketing .....	31
1.4 Marketing außerhalb der Privatwirtschaft .....	32
1.4.1 Erweiterung des klassischen Marketing .....	32
1.4.2 Besonderheiten des nicht-kommerziellen Marketing (NPO-Marketing) .....	35
1.4.3 Marketing in/von Non-Profit-Organisationen (NPO-Marketing) .....	37
1.4.4 Social Marketing und/oder Ideen-Marketing (Marketing im Sozial-Bereich) .....	38
1.4.5 Makro-Marketing und/oder gesellschaftlich verantwortliches Marketing .....	41

1.5	Zwischenfazit: Marketing im Sport .....	43
1.6	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel A.1 .....	48
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel A.1 .....	48
2	Marketing und Sport .....	49
2.1	Vorstellungen über Sport-Marketing .....	50
2.1.1	Alte und moderne Marketingauffassung im Sport .....	50
2.1.2	Enge und weite Sicht: Marketing mit oder im Sport .....	51
2.1.3	Einordnung des Sport-Marketing in das Gebäude des allgemeinen Marketing .....	55
2.2	Elemente eines eigenständigen Sport-Marketing .....	59
2.2.1	Säule 1: Dienstleistungs-Schwerpunkt im Sport-Marketing ..	60
2.2.2	Säule 2: Institutioneller Schwerpunkt im Sport-Marketing ...	61
2.2.3	Säule 3: Methodischer Schwerpunkt – Sport-Marketing als systematisches Marketing-Management .....	63
2.3	Exkurs: Einordnung des Sport-Marketing in die Sport- ökonomie als Wissenschaftsdisziplin .....	64
2.3.1	Fragmente zur Bestimmung einer neuen Wissenschafts- disziplin „Sport-Ökonomie“ .....	64
2.3.2	Sport-Ökonomie – the state of the art 2010 plus .....	67
3	Besonderheiten des Sport-Marketing .....	71
3.1	Besonderheiten des Sport-Marktes .....	73
3.1.1	Unklare bzw. vielfältige Marktstrukturen .....	73
3.1.2	Viele sind Anbieter und Nachfrager zugleich .....	74
3.1.3	Entscheidungen durch Mehrheitsregeln statt über den Marktmechanismus .....	76
3.1.4	Alle sind Experten .....	77
3.2	Besonderheiten der Sport-Produkte .....	77
3.2.1	Der marketingbezogene Produktbegriff .....	77
3.2.2	Sportprodukte sind Leistungsbündel und universelle Angebote .....	78
3.2.3	Sportprodukte als Dienstleistungen: potenzial-, prozess- und ergebnisorientiert .....	81
3.2.4	Sportprodukte sind subjektiv und unvorhersehbar .....	86
3.2.5	Sport als öffentliches Gut .....	88
3.2.6	Zum Teil existiert kein Marktpreis .....	89
3.2.7	Anhang: Güter und Produkte .....	90
3.3	Besonderheiten der Sport-Anbieter .....	93
3.3.1	Heterogenität der Sportbranche .....	94
3.3.2	Sportanbieter konkurrieren und kooperieren .....	96
3.3.3	Sportanbieter zwischen Staat und Markt .....	97



3.3.4	Dienstleistungs- statt Sachgüterorientierung bei Produktion und Marketing .....	101
3.4	Besonderheiten der Sport-Nachfrage .....	108
3.4.1	Verschiedene Gruppen mit verschiedenen Bedürfnissen .....	109
3.4.2	Nachfrage nach mittelbaren Sportleistungen: Erlebnis, Spannung, Spaß .....	111
3.4.3	Sportartenspezifische Nachfrage .....	111
3.4.4	Sportnachfrage und Sportkonsum(ausgaben): „make“ or „buy“ .....	112
3.4.5	Hohe Präferenzen neben leichter Substituierbarkeit .....	113
3.4.6	Der „multi-optionale“ Sport-Konsument .....	114
4	Die Marketing-Management-Methode für den Sport .....	115
4.1	Die Phasen des Marketing-Management-Prozesses (Übersicht) .	116
4.2	Der Kreislaufgedanke des Marketing .....	119
4.3	Idee und Anstoß .....	121
4.4	Drei Grundfragen zu Beginn .....	122
4.5	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel A.2 bis A.4 .....	126
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel A.2 bis A.4 .....	127
 <b>Teil B</b>		
	<b>Informations- oder Analysephase im Sport-Marketing (Phase I) ....</b>	<b>129</b>
0	Informations- oder Analysephase (Phase I) .....	131
1	Die Umfeldbedingungen für den Sport (Umfeldanalyse) .....	135
1.1	Grundlagen der Umfeldanalyse .....	136
1.2	Umfeldanalyse mit wissenschaftlichen Methoden: die Szenario-Methode bzw. -Technik .....	139
1.3	Megatrend 1: Einkommen und Wohlstand .....	143
1.3.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	143
1.3.2	Tendenzen im Sport heute .....	143
1.3.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	145
1.4	Megatrend 2: Arbeitszeit und Freizeit .....	146
1.4.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	146
1.4.2	Tendenzen im Sport heute .....	149
1.4.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	150
1.5	Megatrend 3: Wertewandel .....	151
1.5.1	Allgemeine (Mega-)Trends: von der Arbeits- zur Freizeitgesellschaft .....	151
1.5.2	Tendenzen im Sport heute .....	152
1.5.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	153

1.6	Megatrend 4: Technischer und medizinischer Wandel .....	156
1.6.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	156
1.6.2	Tendenzen im Sport heute: Sport und Technik .....	157
1.6.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	160
1.7	Megatrend 5: Veränderung des natürlichen und physischen Umfeldes .....	163
1.7.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	163
1.7.2	Tendenzen im Sport heute .....	166
1.7.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	167
1.8	Megatrend 6: Sport und Ökonomie (Kommerzialisierung und Globalisierung) .....	169
1.8.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	169
1.8.2	Tendenzen im Sport heute: „Kommerzialisierung“ und „Globalisierung“ .....	171
1.8.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	176
1.9	Bildung von Gesamtszenarien .....	178
1.9.1	Bewertung der Trends .....	178
1.9.2	Mega- oder Gesamtszenarien .....	179
1.10	Ausblick: Trends und Zukunft des Sports .....	183
1.11	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.1 .....	187
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.1 .....	187
2	Marktanalyse oder Marktforschung (i. e. S.) im Sport .....	189
2.1	„Der Markt“ als zentrale Bezugsgröße des Marketing .....	191
2.1.1	Markt als Bindeglied von Makro- und Mikroökonomie .....	191
2.1.2	Marktbetrachtungen in der Wirtschaftswissenschaft .....	193
2.1.3	„Makroabgrenzung“ oder „Marktsegmentierung i. w. S.“ .....	195
2.1.4	„Mikroabgrenzung“ oder „Marktsegmentierung i.e.S.“ .....	199
2.2	Die Nachfrage- oder Konsumentenanalyse .....	208
2.2.1	Grundlagen/Besonderheiten der Nachfrageranalyse im Sport: von der Marktsegmentierung zur Kaufverhaltensforschung .....	208
2.2.2	Erklärungsansätze für die (Sport-)Nachfrage .....	209
2.2.3	Modelle und Erklärungen der Kaufverhaltensforschung .....	215
2.2.4	(Kundenorientierte) Marktsegmentierung .....	222
2.3	Die Konkurrenz- oder Wettbewerberanalyse .....	223
2.3.1	Grundlagen der Konkurrenzanalyse .....	223
2.3.2	Bestimmung der Mitwettbewerber: Die Konkurrenz ist groß .....	223
2.3.3	Methoden der Konkurrenzforschung nach Porter .....	225
2.3.4	Der Konkurrentenvergleich .....	227

2.3.5	Strategische Folgerungen .....	228
2.4	Zusammenfassung der Marktanalyse: Marktstrukturen .....	229
2.4.1	„Der Sport-Markt“ und seine Teilmärkte sowie Segmente ....	229
2.4.2	Marktformen .....	230
2.4.3	Käufer- und Verkäufermarkt bzw. Konsumenten- oder Produzentensouveränität .....	233
2.5	Exkurs 1: Marktforschung als Methode der empirischen Sozialforschung .....	235
2.5.1	Träger der Marktforschung .....	235
2.5.2	Methoden der Marktforschung .....	236
2.5.3	Sekundärforschung .....	237
2.5.4	Primärforschung .....	240
2.6	Exkurs 2: Das volkswirtschaftliche Marktmodell .....	249
2.6.1	Das Grundmodell .....	249
2.6.2	Marktreaktionen .....	252
2.6.3	Zusammenfassung .....	254
2.7	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.2 .....	254
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.2 .....	255
3	Die „Betriebsanalyse“ im Sport .....	257
3.1	Grundlagen der Betriebsanalyse .....	258
3.1.1	Allgemeine Aufgaben der Betriebsanalyse .....	258
3.1.2	Marketingbezogene Betriebsanalyse .....	259
3.1.3	Der „Betrieb“ .....	260
3.1.4	Methoden der Betriebsanalyse .....	262
3.2	Marketingbezogene Betriebsanalyse im Sport .....	266
3.3	Besonderheiten von Vereins- und Verbandsanalysen im Sport	269
3.3.1	Hauptbereiche der Vereinsanalyse .....	269
3.3.2	Struktur: Vereins- und Verbandswesen als Basis des Sports ...	271
3.3.3	Personal: Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit im Sport .....	284
3.3.4	Entscheidungsstruktur: demokratisches Prinzip .....	289
3.3.5	Finanzierung: gemeinwirtschaftliches Prinzip .....	290
3.3.6	Die Zukunft der Vereine .....	291
3.4	Kommerzielle Sportanbieter .....	294
3.5	Qualitätsanalysen im Sport .....	298
3.5.1	Methoden der Qualitätsmessung und -bewertung .....	298
3.5.2	Das GAP-Modell der Service-Qualität .....	300
3.5.3	Qualitätsbewertung im Sport .....	303
3.6	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.3 .....	304
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.3 .....	305

4	Die Strategische Diagnose (Interpretation der Daten) .....	307
4.1	Von der Analyse zur Strategie .....	309
4.2	Überblick über die strategischen Diagnosemethoden .....	309
4.3	Chancen-Risiken-Analyse .....	312
4.4	Ressourcenanalyse (Stärken-Schwächen-Profil, Potenzialanalyse) .....	314
4.5	SWOT-Analyse .....	317
4.6	Lebenszyklusanalyse .....	319
4.7	Portfolioanalyse .....	323
4.8	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.4.....	329
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.4.....	329
 <b>Teil C</b>		
	<b>Konzeptionsphase: Strategisches Marketing (Phase II) .....</b>	<b>331</b>
1	Grundlagen des strategischen Marketing (Überblick) .....	335
2	Strategische Ziele im Sportmarketing .....	339
2.1	Der Zielfindungsprozess .....	340
2.2	Zielarten .....	341
2.3	Zielsysteme und Zielhierarchien .....	343
2.4	Entwicklung eines (allgemeinen) marktorientierten Zielsystems für den Sportbereich .....	346
2.5	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel C.2 .....	356
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel C.2.....	356
3	Strategieentwicklung .....	357
3.1	Grundsätze der Strategieentwicklung .....	358
3.1.1	Strategisches Marketing .....	358
3.1.2	Strategische Ziele .....	360
3.1.3	Aufbau einer strategischen Erfolgsposition .....	362
3.1.4	Vom Massenmarketing zum differenzierten strategischen Marketing .....	364
3.1.5	Strategieübersicht (Integrativer Strategieansatz) .....	368
3.2	Geschäftsfelderorientierte oder Produkt-Markt-Strategien ...	371
3.3	Konkurrenzorientierte Strategien .....	375
3.3.1	Wettbewerbsorientierte oder konfliktäre Strategien .....	375
3.3.2	Friedliche Konkurrenzstrategien .....	377
3.3.3	Zusammenfassung .....	378
3.4	Kundenorientierte Strategien .....	379
3.5	Positionierungs- oder Profilierungsstrategie .....	381
3.6	Kombinierte Strategien (Strategie-Mix) .....	384
3.7	Beispiele für Strategien im Sport .....	386
3.8	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel C.3 .....	387
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel C.3.....	388

4	Marketing-Mix als Realisierung der Strategie .....	389
5	Zusammenfassung: das „Strategieblatt“ .....	393
<b>Teil D</b>		
<b>Gestaltungsphase: Taktisches Marketing (Konkretisierung des Marketing-Mix, Phase III) .....</b>		
		<b>395</b>
0	Grundlagen des Marketing-Mix .....	399
1	Produktpolitik im Sport .....	407
1.1	Grundlagen der Produktpolitik .....	408
1.2	(Gestaltungs-)Richtung der Produktpolitik .....	412
1.3	Gestaltung von Kern- und Zusatzleistungen .....	414
1.4	Gestaltung der Produktpalette (des Produkt- oder Leistungsprogrammes) .....	420
1.5	Produktpolitik als Qualitätspolitik .....	422
1.6	Produktpositionierung und Markenpolitik .....	425
1.7	Beispiele für „Produktprofile“ .....	430
1.8	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel D.1 .....	431
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.1 .....	432
2	Preis- oder Kontrahierungspolitik im Sport .....	433
2.1	Grundlagen der Preispolitik im Sport .....	434
2.2	Formen der marketingorientierten Preisbestimmung .....	436
2.3	Formen der Preispolitik und -strategien .....	447
2.4	Konditionenpolitik („Preispräsentation“) .....	450
2.5	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel D.2 .....	451
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.2 .....	451
3	Vertriebspolitik (auch Absatz-, Distributions- oder Präsenzpolitik bzw. -Mix) im Sport .....	453
3.1	Grundlagen der Vertriebspolitik .....	454
3.2	Grundsätzliche Vertriebsformen und -wege .....	457
3.3	Sonderformen des Vertriebs .....	461
3.4	Spezielle Distributionswege im Sport .....	466
3.5	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel D.3 .....	469
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.3 .....	469
4	Kommunikationspolitik im Sport .....	471
4.1	Grundlagen der Kommunikationspolitik im Sport .....	472
4.1.1	Grundaufgaben der Kommunikation .....	472
4.1.2	Übersicht über die Kommunikationsinstrumente .....	474
4.2	Corporate Identity .....	478
4.2.1	Erscheinungsbild (Corporate Design) .....	479
4.2.2	Corporate Behaviour .....	481
4.2.3	Corporate Communication .....	481

4.2.4	Corporate Identity und Corporate Image .....	482
4.2.5	Beispiele für Images von Sportarten .....	483
4.3	Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf .....	485
4.3.1	Grundlagen der Verkaufsförderung im Sport .....	485
4.3.2	Persönlicher Verkauf und Einkauf .....	486
4.3.3	Maßnahmen der Vertriebswegförderung („Verkaufsförderung“, „Sales Promotion“) .....	488
4.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) .....	495
4.4.1	Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit .....	495
4.4.2	Öffentlichkeitsarbeit im Sport .....	498
4.4.3	Sport als Public Relations: Öffentlichkeitsarbeit für die Wirtschaft .....	501
4.5	Werbepolitik .....	505
4.5.1	Grundsätzliche Sichtweisen der Werbung .....	505
4.5.2	Möglichkeiten der Werbung in der Wirtschaft .....	508
4.5.3	Werbe-Mix als Teil der Kommunikationspolitik im allgemeinen Marketing-Management .....	510
4.5.4	Werbung und Sport .....	516
4.6	Weitere Kommunikations- bzw. Marketing-Instrumente .....	546
4.6.1	Von Kommunikation „below the line“ zu neuen Marketing-Management-Bereichen .....	546
4.6.2	Veranstaltungs-Marketing und -Management („Events“) .....	547
4.6.3	Weitere Beispiele für „neue“ Kommunikationsinstrumente ..	552
4.7	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel D.4 .....	554
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.4 .....	555
5	Sponsoring im Sport .....	557
5.1	Grundlagen des Sponsorings .....	558
5.1.1	Sponsoring als Kommunikations-Sub-Mix oder eigenständiges Mix? .....	558
5.1.2	Blickwinkel und Beteiligte im Sponsoring .....	558
5.1.3	Grundregeln des Sponsorings .....	561
5.1.4	Formen des Sponsorings – Sponsoring außerhalb des Sports	562
5.1.5	Entwicklung: Vom Mäzenatentum zum Sponsoring .....	564
5.1.6	Formen und Verbreitung des Sport-Sponsorings .....	566
5.1.7	Einstellungen zum Sponsoring .....	568
5.2	Sport-Sponsoring aus Sicht der Wirtschaft (des Sponsors) .....	570
5.2.1	Entwicklung eines allgemeinen Sponsoring-Konzeptes .....	571
5.2.2	Sport-Sponsoring als Teil der Kommunikationspolitik .....	571
5.2.3	Unternehmenspolitische Zielsetzungen .....	575
5.2.4	Kosten des Sport-Sponsorings .....	577
5.2.5	Zwanzig Fragen an Sponsoren („Sponsoren-Check“) .....	578

5.3	Sport-Sponsoring aus Sicht des Sports .....	580
5.3.1	Sponsoring als Marketing-Instrument im Sport .....	580
5.3.2	Entwicklung eines Sponsorship-Marketing-Konzeptes (Überblick) .....	582
5.3.3	Was hat der Sport dem Sponsor zu bieten? .....	582
5.3.4	Welcher Sponsor passt zum Sport? .....	586
5.3.5	Was ist der Sport wert? – Was ist der angemessene Preis? ....	589
5.3.6	Wie viele Sponsoren? .....	590
5.3.7	Wo findet der Sport Sponsoren? .....	591
5.3.8	Formale Hinweise .....	592
5.4	Ethik im Sponsoring .....	593
5.5	Weiterführende Literatur zu Kapitel D.5 .....	595
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.5 .....	595
6	Online-Marketing im Sport .....	597
6.1	Neue Medien und Online-Marketing .....	598
6.2	Begriffe: vom E-Business zum E-Marketing und E-Sport .....	600
6.3	Formen und Bereiche des E-Marketing im Sport – der E-Sport-Markt .....	601
6.4	Online-/Website-Marketing i. e. S. ....	605
6.5	E-Marketing i. w. S: Entwicklung von E-Marketing-Konzepten .	608
6.6	Ergänzende Literaturhinweise zu Kapitel D.6 .....	609
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.6 .....	610

**Teil E**

	<b>Operatives Marketing:Marketing-Implementierung (Phasen IV und V) .....</b>	<b>611</b>
1	Grundlagen der Marketing-Implementierung .....	615
2	Realisierungsphase: Marketing-Implementierung i.e.S. (Phase IV) .....	617
2.1	Organisationsplanung .....	618
2.2	Zeitplanung .....	622
2.3	Personalplanung .....	624
2.4	Finanzplanung .....	625
2.5	Anspruchsgruppen-Management-/Implementierung .....	629
2.5.1	Anspruchsgruppen-Management als Implementierungs- aufgabe im Marketing .....	629
2.5.2	Sechs Bereiche von Anspruchsgruppen .....	630
3	Phase V: Kontrollphase (Marketing-Controlling) .....	633
3.1	Grundlagen des Controllings .....	634
3.2	Parallel- und Endkontrolle .....	638



3.2.1 Endkontrolle .....	638
3.2.2 Parallelkontrolle .....	639
3.3 Ursachenanalyse .....	641
3.4 Konsequenzen für das Marketing .....	641
3.5 Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel E.1 bis E.3 .....	642
Fragen und Aufgaben zu Kapitel E.1 bis E.3 .....	643
<b>Teil F</b>	
<b>Zukunft des Sport-Marketing .....</b>	<b>645</b>
Literaturverzeichnis .....	649
Abbildungsverzeichnis .....	677
Stichwortverzeichnis .....	685