

ESV

Sportmanagement



# Management im Sport

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und  
Anwendungen der modernen Sportökonomie

Herausgegeben von

Prof. Dr. Gerd Nufer und Prof. Dr. André Bühler

mit Beiträgen von

Michael Barth  
Prof. Dr. Christoph Breuer  
Prof. Dr. André Bühler  
Prof. Dr. Simon Chadwick  
Prof. Dr. Frank Daumann  
Prof. Dr. Guido Ellert  
Dr. Marcel Fahrner  
Philipp Hausner  
Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch  
Prof. Dr. Gregor Hovemann  
Dr. Simone Jäck  
Christoph Jordan  
Prof. Dr. Sebastian Kaiser

Prof. Dr. Christian Keller  
Prof. Dr. Alexander Klaußner  
Thomas Meffert  
Prof. Dr. Siegfried Nagel  
Prof. Dr. Gerd Nufer  
Prof. Dr. Tim Pawlowski  
Prof. Dr. Carsten Rennhak  
Benedikt Römmelt  
Prof. Dr. Guido Schafmeister  
Dr. Torsten Schlesinger  
Prof. Dr. Gerhard Trosien  
Dr. Pamela Wicker

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter:**

[ESV.info/978 3 503 14118 0](http://ESV.info/9783503141180)

1. Auflage 2008 (Management und Marketing im Sport)
2. Auflage 2010
3. Auflage 2012

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 14118 0

eBook: ISBN 978 3 503 14147 0

ISSN 2190-216X

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2012

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

## Vorwort zur 3. Auflage

2008 – 2010 – 2012. Innerhalb von vier Jahren – und damit dem Turnus Olympischer Spiele – veröffentlichen wir nun schon die dritte Auflage unseres Herausgeberbandes „Management im Sport“. Auch wenn es dafür keine olympische Medaille gibt, so stellen diese Veröffentlichungen dennoch eine besondere Leistung für uns dar, die wir uns vor vier Jahren weder vorstellen konnten, noch erhoffen durften.

Damals betraten wir mit dem gut 550 Seiten starken Band „Management und Marketing im Sport“ Neuland. Sehr gute Sportmanagement-Bücher gab (und gibt es) viele, doch wir wollten mit unserem Werk einen neuen inhaltlichen und didaktischen Standard im Bereich der Sportökonomie setzen. Schon damals waren wir der Überzeugung, dass unser Konzept gleich mehrere Alleinstellungsmerkmale besitzt: Die konsequente Anwendung betriebswirtschaftlicher Disziplinen auf den Bereich des Sports, gepaart mit Kapiteln zu aktuellen Trendthemen des Sportmanagement und des Sportmarketing – und das alles mit einer durchgängigen Perspektive und einem einheitlichen Aufbau sämtlicher Beiträge. Wir hatten darauf gehofft, dass auch die Leser das so sehen. Durch positive Rezensionen auf der einen Seite und sehr gute Verkaufszahlen auf der anderen Seite erfüllten sich unsere Hoffnungen innerhalb kürzester Zeit nach Erscheinen der Erstauflage.

Begründet durch die überwältigende Resonanz standen wir zwei Jahre später im Rahmen der Neufassung unseres Herausgeberbandes vor einem „Luxusproblem“: In der Zwischenzeit hatten sich so viele neue Trendthemen entwickelt, dass wir unmöglich alle neuen Ansätze in einem Buch unterbringen konnten. Daher entschieden wir uns, aus dem Band „Management und Marketing im Sport“ zwei Bände zu machen: „Management im Sport“ und „Marketing im Sport“. Beide Bände mit je rund 600 Seiten erschienen im Jahr 2010.

Nun – wiederum zwei Jahre später – erscheint die dritte Auflage. Und dem Gesetz der Serie folgend, wird diese Neuauflage konsequenterweise in drei Bänden realisiert:

- **Management im Sport.** Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie (3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage),
- **Marketing im Sport.** Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing (3., völlig neu bearbeitete Auflage),
- **International Sports Marketing.** Principles and Perspectives (in englischer Sprache).

Im vorliegenden Sammelband werden die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Disziplinen auf den Bereich des Sports angewandt, wobei stets die Besonderheiten des Sports berücksichtigt werden. Die in Kürze erscheinende dritte Auflage des zweiten Sammelbands fokussiert auf das Sportmarketing, die momentan am stärksten ausdifferenzierte Disziplin innerhalb des Sportmanagements, in der die betriebswirtschaftliche Professionalisierung im Sport bereits am weitesten vorangeschritten ist. Der dritte Band – der voraussichtlich 2013 erscheinen wird – zeigt den Status Quo des Sportmarketing in den internationalen Kernmärkten auf und beschreibt die verschiedenen Ansätze des Sportmarketing auf den unterschiedlichen Kontinenten bzw. Regionen dieser Welt.

Alle drei Bände erscheinen in der von uns herausgegebenen **Buchreihe „Sportmanagement“** im Berliner Erich Schmidt Verlag. Die Reihe möchte Arbeiten zum Sportmanagement unter einem thematischen Dach zusammenfassen, um den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu intensivieren. Sie steht sowohl dem wissenschaftlichen Nachwuchs als auch etablierten Forschern und Praktikern offen, die innovative Arbeiten zum Sportmanagement und Sportmarketing veröffentlichen möchten.

Unser herzlicher Dank gilt erneut sämtlichen Autoren der einzelnen Kapitel. Es ist für die Herausgeber ein wahres Vergnügen, mit diesen Persönlichkeiten zusammenarbeiten zu dürfen.

Am Ende des Buches befinden sich unsere Kontaktdaten und diejenigen sämtlicher Autoren. Insbesondere wir als Herausgeber freuen uns über Anregungen und Rückmeldungen. Wir wünschen dem interessierten Leser erneut viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg beim Umsetzen der gewonnenen Erkenntnisse.

*Gerd Nufer:* Für meinen Vater Günter – im Jahr seines 50-jährigen Betriebsjubiläums –, den besten Mittelstürmer, den die TSG Balingen je hatte (leider habe ich neben Deinem Faible für Sport auch Deine Knieprobleme geerbt).

*André Bühler:* Für Kati und ihre – trotz aller Enttäuschungen – ungebrochene Leidenschaft für einen der beiden Revierclubs.

Reutlingen und Stuttgart, im Juni 2012

*Gerd Nufer & André Bühler*

## Vorwort zur 2. Auflage

Als wir im Sommer 2008 die erste Auflage des Sammelbandes „Management und Marketing im Sport“ veröffentlichten, wussten wir, dass ein vergleichbares Werk im deutschsprachigen Raum bis dato noch nicht existierte: ein Buch, das zum einen die klassischen BWL-Disziplinen konsequent auf den Sport anwendet und zum anderen die aktuellen Sportmarketing-Trends im Detail beschreibt. Wir hatten darauf gehofft, dass der interessierte Leser diese Besonderheiten wahrnimmt und unser Sammelband aufgrund seiner Alleinstellungsmerkmale positiv vom Markt aufgenommen wird.

Heute, zwei Jahre später, haben sich unsere Erwartungen mehr als erfüllt – und, was noch viel wichtiger ist: der Markt hat uns bestätigt. Dies spiegelt sich nicht nur in den hervorragenden Verkaufszahlen wider, sondern insbesondere auch in der Tatsache, dass das Buch in immer mehr Sportmanagement-Kursen als Basisliteratur herangezogen wird. Darüber hinaus erschienen seit der Veröffentlichung zahlreiche positive Rezensionen. Stellvertretend hierfür möchten wir aus der Buchbesprechung von Sports Consult zitieren: „Ein monumentales Werk [...], das alle Facetten des Sportmanagements beleuchtet. Ein Muss, für jeden, der Interesse an der Professionalisierung des Sports hat und tiefer hinter die Kulissen des Sportbusiness blicken möchte. Dieses Buch kann man getrost in die Kategorie „Preis-Leistungs-Sieger“ heben. Klarer Kauf Tipp.“ Das Deutsche Institut für Marketing kommt in seiner Rezension zu einem ähnlichen Fazit: „Es ist eindeutig zu erkennen, dass die Autoren sowohl über das theoretische Wissen als auch die nötige praktische Erfahrung verfügen. Sie kommen direkt auf den Punkt und erläutern Sachverhalte gerade richtig – nicht zuviel und nicht zuwenig. [...] Jedes Kapitel ist in sich logisch aufgebaut, so dass es auch allein stehen kann. [...] Zusammenfassend ist dieses Buch rundum zu empfehlen für alle Studenten oder Interessenten in diesem Bereich.“

Nicht zuletzt aufgrund dieser sehr positiven Resonanz haben wir uns dazu entschlossen, für die Neuauflage die bewährte Vorgehensweise beizubehalten. Auch die zweite Auflage besticht durch eine einheitliche Struktur aller Beiträge und verfolgt konsequent das Ziel eines „doppelten Brückenschlags“: zwischen Sport und Wirtschaft auf der einen Seite und zwischen Theorie und Praxis auf der anderen. Gleichzeitig hat sich in den letzten Jahren das Sportmanagement weiter ausdifferenziert und neue Themenfelder generiert. Dieser Entwicklung ist es geschuldet, dass die Thematik Management und Marketing im Sport nunmehr vertiefend in zwei separaten Bänden dargestellt wird:

- Band 1: **Management im Sport**. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie (2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage),
- Band 2: **Marketing im Sport**. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing (2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage).

Beide Bände erscheinen in der neuen, von uns herausgegebenen **Buchreihe „Sportmanagement“** im Berliner Erich Schmidt Verlag. Im vorliegenden Sammelband werden die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Disziplinen auf den Bereich des Sports angewandt, wobei stets die Besonderheiten des Sports berücksichtigt werden. Der in Kürze erscheinende zweite Sammelband fokussiert auf das Sportmarketing, die momentan am stärksten ausdifferenzierte Disziplin innerhalb des Sportmanagements, in der die betriebswirtschaftliche Professionalisierung im Sport bereits am weitesten vorangeschritten ist.

Unser herzlicher Dank gilt erneut sämtlichen Autoren der einzelnen Kapitel, die sich mit ihrer Mitarbeit an dieser Neuauflage abermals parallel zu ihrem Tagesgeschäft mit Bravour einer zusätzlichen Herausforderung gestellt haben – und dies in einem so knapp bemessenen Zeitraum, der uns als Herausgeber eine zügige Umsetzung des Projekts ermöglichte. Die Zusammenarbeit funktionierte wiederum vorbildlich, es war für uns wirklich ein Vergnügen, mit diesen Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten.

Am Ende des Buches befinden sich unsere Kontaktdaten und diejenigen sämtlicher Autoren. Insbesondere wir als Herausgeber freuen uns über Anregungen und Rückmeldungen. Wir wünschen dem interessierten Leser erneut viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg beim Umsetzen der gewonnenen Erkenntnisse.

*Gerd Nufer:* Für meine Frau Karin und meine Töchter Gabriela und Isabel für ihr Verständnis, dass ich womöglich zu häufig meine Freizeit mit der Forschung und nicht immer in angemessenem Umfang mit meiner Familie verbringe.

*André Bühler:* Für meine Frau Nadja als Entschädigung dafür, dass sie mit einem Akademiker verheiratet ist. Und für meine Tochter Leonie als Dank für die Erkenntnis, dass Sport zwar die schönste Nebensache der Welt ist – aber eben nur eine Nebensache.

Reutlingen und Stuttgart, im August 2010

*Gerd Nufer & André Bühler*



## Vorwort zur 1. Auflage

Aufgrund der zunehmenden Kommerzialisierung des Sports wird betriebswirtschaftliches Wissen im Sportmanagement und Sportmarketing immer bedeutender. Viele Sportorganisationen sind heutzutage hinsichtlich ihrer Umsatzzahlen und Mitarbeiterstärken mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar. Häufig fehlt ihnen jedoch das betriebswirtschaftliche Wissen und Verständnis, um solides und erfolgreiches Wirtschaften sicherzustellen. Das vorliegende Buch „Management und Marketing im Sport“ leistet einen Beitrag, um diese Lücke zu schließen.

Der Herausgeberband wendet die grundlegenden Prinzipien wirtschaftlichen Handelns auf den Bereich des Sports an. Bei der Erläuterung der klassischen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen des Sportmanagements werden stets die Besonderheiten des Wirtschaftsmarkts Sport berücksichtigt. Das Sportmarketing bildet gegenwärtig die am weitesten ausdifferenzierte Disziplin des Sportmanagements. Präsentiert werden die aktuellsten Entwicklungen und Trends auf diesem Gebiet.

Die Autoren der einzelnen Kapitel sind renommierte Wissenschaftler aus der Sportökonomie bzw. Experten aus den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, die einen sehr engen Bezug zum Thema Sport aufweisen. Der Inhalt gibt somit insgesamt den aktuellen Stand der Sportökonomie wieder.

Die Zielgruppe des Buches sind Studierende der Sportökonomie (undergraduate und graduate), die Führungspositionen in Sportbetrieben anstreben, Dozenten und Forscher der Sportwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Sportmanagement und Sportmarketing sowie nicht zuletzt Praktiker aus den entsprechenden Bereichen in Sportorganisationen und Unternehmen. Die Autoren vermitteln in kompakter Form und gut verständlich, an vielen Stellen auch kritisch reflektierend das erforderliche betriebswirtschaftliche Know-how, um ein Sportunternehmen modern und erfolgreich zu führen.

Der Band geht von einer interdisziplinären Managementorientierung aus und stellt das gesamte Spektrum des Sportmanagements und Sportmarketing in systematischer Form vor. Ziel ist dabei ein „doppelter Brückenschlag“: einerseits zwischen Sport und Wirtschaft, andererseits von der Theorie zur Praxis.

Es handelt sich um ein Werk, das es in vergleichbarer Form im deutschsprachigen Raum bislang nicht gab. Didaktisch ist das Buch insbesondere aufgrund der einheitlichen Struktur aller Beiträge und der integrierten Fallstudien sehr benutzerfreundlich aufbereitet. Der Leser erhält eine theoretisch fundierte und dennoch

praxisnahe, umfassende Darstellung zum Sportmanagement und Sportmarketing auf anspruchsvollem Niveau, die besonderen Wert auf Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Ausführungen legt. Studierenden wird anhand der integrierten Kontrollfragen zusätzlich die Möglichkeit der selbständigen Übung und Leistungskontrolle angeboten.

Unser herzlicher Dank gilt den Autoren der einzelnen Kapitel, die sich mit ihrer Mitarbeit an diesem Band parallel zu ihrem Tagesgeschäft erfolgreich einer zusätzlichen Herausforderung gestellt haben – und dies in einem knapp bemessenen Zeitrahmen, der den Herausgebern eine zügige Umsetzung des Projekts ermöglichte. Die Zusammenarbeit funktionierte vorbildlich, es war für uns ein großes Vergnügen, mit diesen Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten.

*Gerd Nufer:* Besonders bedanken möchte ich mich bei meiner Frau Karin für ihr Verständnis, dass ich womöglich zu häufig meine Freizeit mit der Forschung und nicht immer in angemessenem Umfang mit meiner Familie verbringe. Widmen möchte ich dieses Buch meiner einjährigen Tochter Gabriela Carina.

*André Bühler:* Dieses Buch möchte ich meinen Eltern sowie Bilal und ganz besonders Nadja widmen. Weil sie mich immer mal wieder daran erinnern, was im Leben wirklich zählt.

Am Ende des Buches befinden sich die Kontaktdaten der Herausgeber und Autoren. Insbesondere die Herausgeber freuen sich über Anregungen und Rückmeldungen. Wir wünschen dem interessierten Leser viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg beim Umsetzen der gewonnenen Erkenntnisse.

Reutlingen und Heidelberg, im März 2008

*Gerd Nufer & André Bühler*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage .....	V
Vorwort zur 2. Auflage .....	VII
Vorwort zur 1. Auflage .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XI

## Teil I: Grundlagen des Sportmanagement

Kapitel 1: <i>Gerd Nufer / André Bühler:</i> <b>Betriebswirtschaftslehre und Sport: Einführung und Perspektive.....</b>	<b>3</b>
Kapitel 2: <i>Gerd Nufer / Carsten Rennhak:</i> <b>Betriebswirtschaftliche Grundlagen des modernen Sportmanagement.....</b>	<b>29</b>
Kapitel 3: <i>Christoph Breuer / Pamela Wicker / Tim Pawlowski:</i> <b>Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport .....</b>	<b>61</b>
Kapitel 4: <i>Gerhard Trosien:</i> <b>Überblick über die Sportbranche .....</b>	<b>87</b>

## Teil II: Sportmanagement – die Anwendung klassischer Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre im Sport

Kapitel 5: <i>Christian Keller:</i> <b>Strategisches Management im Sport.....</b>	<b>117</b>
Kapitel 6: <i>Frank Daumann / Michael Barth:</i> <b>Planung im Sport.....</b>	<b>151</b>

Kapitel 7: <i>Sebastian Kaiser / Heinz-Dieter Horch:</i> <b>Organisation im Sport</b> .....	189
Kapitel 8: <i>Torsten Schlesinger / Siegfried Nagel:</i> <b>Personalmanagement im Sport</b> .....	223
Kapitel 9: <i>Gregor Hovemann:</i> <b>Finanzierung im Sport</b> .....	259
Kapitel 10: <i>Christoph Jordan:</i> <b>Controlling im Sport</b> .....	285
Kapitel 11: <i>Simone Jäck / Thomas Meffert:</i> <b>Rechnungslegung im Sport</b> .....	311
Kapitel 12: <i>Simone Jäck:</i> <b>Ertragsteuern im Sport</b> .....	341
Kapitel 13: <i>André Bühler / Gerd Nufer:</i> <b>Marketing im Sport</b> .....	377

**Teil III:  
Aktuelle Entwicklungen und Trends im Sportmanagement**

Kapitel 14: <i>Guido Ellert / Guido Schafmeister:</i> <b>Dienstleistungsmanagement im Sport</b> .....	419
Kapitel 15: <i>Frank Daumann / Benedikt Römmelt:</i> <b>Qualitätsmanagement im Sport</b> .....	445

Kapitel 16: <i>Guido Ellert / Alexander Klaußner:</i> <b>Balanced Scorecard im Sport</b> .....	471
Kapitel 17: <i>Sebastian Kaiser:</i> <b>Kommunikationsmanagement im Sport</b> .....	497
Kapitel 18: <i>Christian Keller / Philipp Hausner:</i> <b>Corporate Social Responsibility im Sport</b> .....	521
Kapitel 19: <i>Marcel Fahrner:</i> <b>Veränderungsmanagement im Sport</b> .....	549

**Teil IV:  
Die Zukunft des Sportmanagement**

Kapitel 20: <i>Heinz-Dieter Horch:</i> <b>Der Arbeitsmarkt für Sportmanager</b> .....	577
Kapitel 21: <i>Simon Chadwick:</i> <b>Internationalisation in Sport</b> .....	605
Kapitel 22: <i>André Bühler / Gerd Nufer:</i> <b>Sportmanagement: Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	625
Profile der Herausgeber und Autoren .....	643
Stichwortverzeichnis .....	651
Deutsches Institut für Sportmarketing .....	661