

Carl von Ossietzky
**Universität
Oldenburg**

Bachelorstudiengang BWL für Leistungssportlerinnen
und Leistungssportler (B.A.)

Sportmarketing

Manfred Schubert

 Center für
lebenslanges
Lernen



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

BWL für Leistungssportlerinnen und Leistungssportler (B.A.)



Dr. Manfred Schubert

Sportmarketing

Impressum

Autor: Dr. Manfred Schubert

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Center für lebenslanges Lernen C3L

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlík

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2019

Oldenburg, Juli 2019

Dr. Manfred Schubert



Manfred Schubert, Jahrgang 1956, studierte von 1978 – 1983 an der Universität Trier Soziologie und Betriebswirtschaftslehre. Von 1983 – 1996 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Hochschulassistent am Institut für Soziologie (Lehrstuhl: Prof. Dr. Klaus Heinemann) der Universität Hamburg. In dieser Zeit war er an mehreren Forschungsprojekten beteiligt, die sich mit der Entwicklung von Angebots-, Organisations- und Nachfragestrukturen im Sport beschäftigten. Aus ihnen ging eine Reihe von Publikationen zu Phänomenen der Kommerzialisierung, der Professionalisierung und Technisierung des Sports hervor. Schwerpunktthemen bildeten dabei die

Struktur und Entwicklung des Marktes für kommerzielle Sportanbieter, eine Analyse der Finanz- und Organisationsstrukturen der Sportvereine Deutschlands und Probleme und Perspektiven der Professionalisierung und Arbeitsmarktentwicklung im Sport. 1989 erfolgte die Promotion zum Dr. phil.

Seit 1998 arbeitet Manfred Schubert als Oberstudienrat im Hochschuldienst am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln. Er ist dort schwerpunktmäßig zuständig für die Ausbildung in den Bereichen Allgemeines Marketing, Dienstleistungsmarketing, Sportmanagement, Sportmarketing und Sportsponsoring.

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS MODUL.....	5
1 GRUNDLAGEN DES SPORTMARKETINGS	11
1.1 Grundverständnis und Elemente der Definition des modernen Marketings.....	11
1.2 Ursachen für die zunehmende Bedeutung von Marketing im Sport	13
1.3 Was ist Sport-Marketing?	15
1.3.1 Zum Problem der Heterogenität und Komplexität von Sport ...	17
1.3.2 Besonderheiten von Sportprodukten	23
1.3.3 Besonderheiten der Nachfrage nach Sport	27
1.3.4 Besonderheiten von Organisationsstrukturen im Sport.....	32
2 DER SPORTMARKETING-MANAGEMENTPROZESS	39
2.1 Systematische Planung und Entscheidung als Grundlagen des Marketingmanagements	39
2.2 Situationsanalyse	40
2.2.1 Betriebsanalyse	41
2.2.2 Umweltanalyse	44
2.3 Strategische Planung im Sport-Marketing	48
2.3.1 Allgemeine Grundsätze und Ziele	49
2.3.2 Strategische Optionen der Marktbearbeitung.....	54
2.4 Operative Planung im Sportmarketing.....	61
2.4.1 Produkt- und Leistungs politik.....	61
2.4.2 Exkurs: Grundprobleme des Markenmanagements im Sport	73
2.4.3 Preispolitik.....	79
2.4.4 Distributionspolitik.....	88
2.4.5 Kommunikationspolitik.....	94
3 SPORT-SPONSORING.....	116
3.1 Zum Begriff des (Sport-)Sponsorings.....	117
3.2 Entwicklungslinien und Bedeutung des Sport-Sponsorings	119
3.3 Die Beteiligten und das Beziehungsgeflecht im Sponsoring	124
3.3.1 Die Sponsoren	124
3.3.2 Die Zielgruppen des Sponsors.....	125
3.3.3 Die Gesponserten	125

3.3.4	Die Kunden/Mitglieder/Zuschauer der Gesponserten	126
3.3.5	Die Medien und die Mediennutzer	126
3.3.6	Sponsoring-Dienstleister.....	128
3.4	Erscheinungsformen des Sportsponsorings	130
3.5	Sponsoringplanung der Sicht der Wirtschaft	137
3.6	Sponsoringplanung aus der Sicht der Gesponserten.....	146
3.7	Probleme und Perspektiven des Sponsorings im Sport.....	153
MUSTERLÖSUNGEN.....		163
Kapitel 1: Grundlagen des Sportmarketings		163
Kapitel 2: Der Sportmarketing-Managementprozess.....		166
Kapitel 3: Sport-Sponsoring		171
LITERATURVERZEICHNIS:.....		174
GLOSSAR		176
STICHWORTVERZEICHNIS:		179

EINFÜHRUNG IN DAS MODUL

Sport hat sich in den letzten vier Jahrzehnten in nationaler wie internationaler Perspektive von einem vormals eher randständigen Bereich der Gesellschaft zu einem allgegenwärtigen Massenphänomen entwickelt. Indikatoren des „Sport-Booms“ sind das stark gestiegene Interesse breiter Bevölkerungsschichten an aktiver sportlicher Betätigung, hohe Besucherzahlen bei Spitzensportveranstaltungen und rekordverdächtige Einschaltquoten im Fernsehen bei der Übertragung internationaler Sportwettkämpfe. Die wachsende Nachfrage nach Formen des aktiven und passiven Sportkonsums wird dabei von einer zunehmenden Aufächerung der mit Sport verbundenen Motive und Interessen sowie steigender Ansprüche an ein bedürfnisgerechtes Angebot begleitet.

Sinnfälliger Ausdruck findet der „Sport-Boom“ aber auch auf der Angebotsseite, die ebenfalls durch ein dynamisches Wachstum, zunehmende Differenzierung und einen tiefgreifenden Strukturwandel geprägt ist. Sichtbare Belege hierfür sind etwa die in den letzten Jahren neu entstandenen (Trend-, Fitness- und Fun-) Sportarten, neuen Angebots- und Organisationsformen von Sport (z. B. Fitness-Studios) und der Wandel des Leistungs- und Zuschauersports zu einem professionell organisierten Segment der Unterhaltungsindustrie. Im „Windschatten“ des expandierenden Profi-Spitzensports sind zudem ganz neue Märkte des Sports entstanden (z. B. die Märkte für Merchandise-Artikel und Medienrechte).

Neben dem Wachstum und der Differenzierung der Sportnachfrage waren und sind zwei Faktoren dafür verantwortlich, dass sich der Sport zu einem bedeutsamen Wirtschaftszweig und Wachstumsmarkt entwickeln konnte: a.) die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports, d. h. die Entdeckung des Sports als „ökonomisches Interessenobjekt“ und seine zunehmende Nutzung für gewerbliche und berufliche Zwecke, sowie b.) der chronische Mangel bzw. Bedarf vieler Sportanbieter an (mehr) Ressourcen – insbesondere Geld – zur Deckung der stark gestiegenen Kosten der „Sportproduktion“.

Die Entwicklung des Sportmarktes zeigt allerdings auch, dass sowohl eine erfolgreiche Nutzung beruflicher Handlungschancen im Sport als auch die Verwirklichung der Ziele in (Sport-)Organisationen heute mehr denn je von der Verfügung über entsprechende Kenntnisse des Managements und Marketings abhängen. Ursache für die Karriere des Marketings im Sport bildet dabei ein Phänomen, das in den meisten anderen Wirtschaftszweigen bereits in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts zu beobachten war und die Entwicklung des Fachgebiets massiv vorantrieb: der Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten. Wenngleich die Bereitschaft der sportinteressierten Bevölkerung zugenommen hat, mehr Zeit und Geld für Sport zu investieren, so zeichnet sich in den letzten Jahren dennoch eine zunehmende Kluft in der Entwicklung des Verhältnisses von Sportangebot und Sportnachfrage ab: eine immer noch steigende Zahl von Anbietern und Angeboten in allen Bereichen des Sports konkurriert um eine Sportnachfrage, die sich auf hohem Niveau stabilisiert hat und kaum noch Zuwachsraten aufweist. Der in den 80er und 90er Jahren dominierende Verteilungswettbewerb um neue

Märkte wird zunehmend abgelöst von einem Verdrängungswettbewerb in etablierten Märkten. Der Konkurrenzdruck hat dabei sowohl intern (also etwa der Vereine, der kommerziellen Anbieter, der Sportveranstalter untereinander) wie extern (der Wettbewerb mit anderen Anbietern von Freizeit-, Unterhaltungs- und Gesundheitsdienstleistungen) stark zugenommen.

Ein Marketingkonzept zu erstellen und umzusetzen zählt deshalb heute zu den Kernaufgaben des Managements jeder modernen Sportorganisation, unabhängig davon, ob es sich um eine Non-Profit-Organisation (Verein, Verband) oder eine For-Profit-Organisation handelt.

Die Konzeption eines Lehrbriefs zum Sport-Marketing steht dabei vor einer Reihe von Problemen:

Wenngleich die Forschung und die Zahl der Publikationen in den letzten Jahren stark zugenommen hat, existiert bislang keine geschlossene Sportmarketinglehre „aus einem Guss“ im Sinne eines durch einen breiten Konsens gesicherten, kodifizierten Lehrbuchwissens (wie dies z. B. bei den Grundlagen des Allgemeinen Marketings der Fall ist). Selbst die Diskussion zum Status und Begriff des „Sport-Marketings“ als einer Speziellen Marketinglehre ist noch nicht abgeschlossen.

Die bereits in größerer Zahl vorhandenen Sport-Marketinglehrbücher eignen sich nur sehr eingeschränkt als Grundgerüst für einen kompakten Lehrbrief zum Thema „Sport-Marketing“, da sie folgende Defizite aufweisen:

- Sie stammen überwiegend aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum und sind in ihren Inhalten, Erkenntnissen und Empfehlungen aufgrund grundlegender Unterschiede zwischen dem deutschen bzw. europäischen und dem amerikanischen Sportsystem nur bedingt auf die hiesigen Verhältnisse übertragbar.
- Die meisten dieser Lehrbücher orientieren sich in ihrem Aufbau und den Ausführungen zudem sehr stark an der Struktur und den Inhalten des Allgemeinen Marketings, dessen Methoden und Instrumente zumeist unreflektiert auf den Sport übertragen werden. Die Frage, welche Besonderheiten Sport als Wirtschaftsgut aufweist und welche Konsequenzen hieraus für das Marketing zu ziehen sind, kommt häufig zu kurz.
- Bei einigen „Handbüchern“ des Sport-Marketings handelt es sich um Sammelwerke von Aufsätzen verschiedener Autoren. Diese weisen die typischen Probleme dieser Publikationsform auf: eine (mehr oder weniger) starke Heterogenität und Qualität der Beiträge sowie eine starke Selektivität der behandelten Themen.

Zugleich steigt allerdings die Zahl der Publikationen rapide an, die sich mit sehr spezifischen Problemen des Marketings in bestimmten Segmenten des sehr heterogenen und fragmentierten Sportmarktes beschäftigen (z. B. zur Frage der Einzel- oder Zentralvermarktung in professionellen Sportligen, dem Marketing von Merchandising-Artikeln, dem Hospitality-Marketing, der Dienstleistungsqualität im Zuschauersport, der Vermarktung von Medienrechten, dem Markenmanagement von Fußballvereinen etc.).

So ergibt sich die paradoxe Situation eines Mangels an fundierten Darstellungen einerseits, was die Grundlagen des Sport-Marketings anbelangt, und einem Angebot an speziellen Erkenntnissen im Hinblick auf die Vermarktung von bestimmten (Teil-)Leistungen in ausgewählten Segmenten des Sports andererseits.

Hinzu kommt die für einen Lehrbrief typische Anforderung, die Stoffmenge so weit zu reduzieren, dass sie den dafür vorgesehenen Rahmen, der nur ca. einem Viertel des durchschnittlichen Umfangs von „normalen“ Lehrbüchern entspricht, nicht sprengt.

Die einer Quadratur des Kreises gleichende „Lösung“ dieser Probleme sieht für den vorliegenden Lehrbrief wie folgt aus:

Ein erster Schwerpunkt des Lehrbriefs bildet eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Besonderheiten des Sports als „Wirtschafts- und Kulturgut“. Hierbei soll es darum gehen, a.) einen Überblick zu dem sehr heterogenen Spektrum an Organisationsformen, Güertypen und Marktbeziehungen im Sport zu geben und b.) auf einige „Kernelemente“ von Sport zu verweisen, die für ihn charakteristisch sind und die weitreichende Konsequenzen für die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen der Vermarktung von Sport haben.

Im zweiten Teil werden die verschiedenen Aufgabenkomplexe dargestellt, die typischerweise zu erledigen sind, wenn Marketingpläne erstellt werden sollen. Diese werden – wie in allen Marketinglehrbüchern – in der typischen Phasenfolge des Marketing-Management-Prozesses abgearbeitet. Dabei soll allerdings in jedem Unterkapitel immer wieder auf die in Kap. 1 herausgearbeiteten Besonderheiten von Sport Bezug genommen werden, um deutlich zu machen, worin sich Sport-Marketing vom Allgemeinen Marketing unterscheidet. Dieser eher „überblicksorientierte“ Ansatz bedeutet allerdings auch, dass auf eine tiefgreifende Behandlung von Einzelthemen des Sportmarketings (z. B. Vermarktung von Fanartikeln, von Medienrechten, im Sporttourismus, Vermarktung von „Sportstars“ etc.) aus Platzgründen verzichtet werden muss. Dennoch wird natürlich auf die zentralen Felder und Probleme des Sportmarketings Bezug genommen, die sich anhand der folgenden drei Trennlinien bzw. Kriterien relativ präzise voneinander abgrenzen. Mit ihnen werden zugleich bereits erste, wichtige Besonderheiten des Sportmarketings beschrieben:

Nachfragebezogen bestehen weitreichende Unterschiede in den Aufgaben und Anforderungen des Marketings hinsichtlich der Frage, ob man sich mit der Vermarktung von Angeboten zum aktiven Sporttreiben beschäftigt, also etwa dem Angebot von Breiten-, Freizeit- und Gesundheitssport („Sportlermarkt“) oder mit der Vermarktung von Angeboten im Bereich des Zuschauersports bzw. des Leistungs- und Spitzensports beschäftigt („Zuschauermarkt“).

Organisationsbezogen bestehen weitreichende Unterschiede im Sportmarketing-Management in Abhängigkeit davon, ob das Leistungsangebot im Kontext einer Non-Profit-Organisation, also einem Verein oder Verband, oder einer For-Profit-Organisation erstellt wird.

Marktbezogen stellen sich grundlegend verschiedene Aufgaben in Abhängigkeit davon, ob es um die Vermarktung von Sport selbst geht, also Angebot und Verkauf von Sportgütern und Sportdienstleistungen an Endkunden durch Sportorganisationen oder um die instrumentelle Nutzung von Sport durch andere, zumeist „sportferne“ Unternehmen im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik. Im ersten Fall handelt es sich um Sportmarketing im engeren Sinne und Marketing von Sport, im zweiten Fall um Marketing mit Sport, einer Variante des Sport-Marketings, die besser unter dem Namen Sport-Sponsoring bekannt ist. Das Thema Sport-Sponsoring bildet somit dann auch das dritte große Kapitel des Lehrbriefs.

Mit dem Lehrbrief wird das Ziel verfolgt, für die spezifischen Anforderungen und Aufgaben des Marketings im Sport und der Vermarktung von Sport, aber auch seiner Grenzen zu sensibilisieren. Erfolgreiches Marketing im Sport setzt nicht nur ein Gespür und Wissen zu den dort vorhandenen Vermarktungspotentialen und -möglichkeiten voraus, sondern auch Kenntnisse zu den damit verbundenen möglichen Folgeproblemen und Gefährdungen für den Sport.

Das Lehrheft weist vielfältige Bezüge zu den Inhalten der vier folgenden Module auf:

- **Marketing (SM08):** Sport-Marketing zu betreiben bedeutet (nicht nur, aber auch), die Erkenntnisse des Allgemeinen Marketings auf den Sport zu übertragen. Im Sport-Marketing wird das Marketing nicht neu erfunden, denn wie in jeder Branche hängt der Erfolg einer Organisation entscheidend davon ab, dass das Produkt, der Preis, die Distribution und die Kommunikation stimmen. Dennoch kann und soll die Struktur des Lehrhefts „Marketing“ nicht als „Blaupause“ für die Struktur dieses Lehrheftes dienen (wie dies bei vielen Sport-Marketing-Lehrbüchern der Fall ist). Die Überschneidungen wären in diesem Fall zum einen zu groß gewesen, zum anderen ließe eine solche Struktur keinen ausreichenden Platz, um die Besonderheiten des Sports herauszuarbeiten.
- **Nationales und internationales Sportmanagement (SM 13):** Sport-Marketing beinhaltet Aufgaben des Sportmanagements an der Nahtstelle zwischen der Organisation und seiner Umwelt bzw. seinem Umfeld. Des Weiteren gelten die allgemeinen Prinzipien der Managementlehre mit der Aufgabenfolge des Analysierens, des Setzens von Zielen, des Entwickelns von Strategien, des Durchführens von Maßnahmen und des Controllings auch für das Sport-Marketing.
- **Projekt- und Eventmanagement (SM 13):** Eine zentrale Produkt- bzw. Dienstleistungskategorie des Sports, nämlich Sportveranstaltungen, weist alle wesentlichen Merkmale von „Projekten“ bzw. „Events“ auf: Teamcharakter, begrenzter Zeitumfang, Kulmination der Arbeit am Ende in einem Projektergebnis bzw. einer Sportveranstaltung etc.
- **Sportsoziologie (SM 17):** Sport-Marketing wird (wie Sport-Management) als ein interdisziplinäres, sozialwissenschaftliches Fachgebiet betrachtet, das auf

Erkenntnisse anderer Disziplinen (insbesondere der Sportsoziologie und der (Sozial- und Sport-)Psychologie zurückgreift. Ein ökonomisch verkürztes Verständnis von Sport ausschließlich als „Wirtschaftsgut“ würde zudem dem Gegenstand nicht gerecht werden.

Die Bezüge zu den Inhalten dieser Module sind oft nur „impliziter Natur“ oder können aus Platzgründen oft nur kurz angerissen werden. Die Studierenden sind ausdrücklich aufgefordert, in der Beantwortung von Wissens- und Reflexionsfragen und in der modulbezogenen Projektarbeit diese Bezüge selbst herzustellen und zu vertiefen.

KAPITEL 1: GRUNDLAGEN DES SPORTMARKETINGS

Lernziele des 1. Kapitels:

Der Leser/die Leserin sollte nach der Bearbeitung dieses Kapitels in der Lage sein

- die Grundprobleme und die zentralen Elemente der Definition von „Marketing“ und „Sport-Marketing“ zu benennen;
- Entwicklungslinien und Ursachen für die wachsende Bedeutung des Marketings im Sport zu kennen;
- die wesentlichen Elemente des Sportmarkts und die Besonderheiten seiner Struktur beschreiben zu können;
- die Besonderheiten des Sports als wirtschaftliches Gut zu benennen;
- die Besonderheiten der Sportnachfrage und des Sportkonsums zu beschreiben;
- ein erstes Verständnis für die sportspezifischen Probleme und Anforderungen des Marketings im Sport zu entwickeln.

1 GRUNDLAGEN DES SPORTMARKETINGS

1.1 Grundverständnis und Elemente der Definition des modernen Marketings

Kaum eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre und des Managements durchlief in den letzten drei bis vier Jahrzehnten einen solch rasanten Aufschwung wie das **Marketing**. Das Fach- und Aufgabengebiet des Marketings hat dabei nicht nur in seiner Bedeutung permanent zugenommen, sondern sich auch in seinem Selbstverständnis, also in der Auffassung dessen, welche Ziele, Ansprüche und Aufgaben mit dem Marketing verbunden sind, permanent gewandelt und erweitert. Während das Marketing bis weit in die 70er Jahre hinein mit den Aufgaben der **Werbung**, des **Vertriebs** und **Verkaufs** gleichgesetzt wurde, so erweiterte sich dieses Grundverständnis in den folgenden Jahrzehnten auf die **effiziente und bedürfnisgerechte Gestaltung von Austauschprozessen** zwischen einer Organisation und ihren Marktpartnern ganz allgemein.

Aus der Vielzahl aktueller Marketingdefinitionen können als Substrat folgende Kernelemente bzw. Dimensionen dieses modernen, erweiterten Marketingverständnisses herausgefiltert werden (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008):

- In **funktionaler Hinsicht** hat sich das Aufgabenspektrum des Marketings auf die dem Vertrieb und Verkauf vorgelagerten Funktionsbereiche der **Marktforschung und Produktentwicklung** erweitert. Unternehmerischer Erfolg basiert heute mehr denn je nicht mehr (allein) auf der Kunst „möglichst gut zu verkaufen, was produziert wurde“, sondern auf der Kunst „möglichst nur das zu produzieren, was sich auch verkaufen lässt“, d. h., was den Erfordernissen des Marktes entspricht.
- Damit eng verknüpft ist eine konsequente **Markt- und Kundenorientierung**, d. h. eine Orientierung an den Kundenbedürfnissen und dem Kundennutzen. Marketing verfolgt die Ziele der Identifikation von Nachfragepotentialen und der bestmöglichen Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Hierbei ist darauf zu achten, dass der „Netto-Nutzen“ des Kunden, d. h. seine Bilanz aus den mit dem Erwerb eines Produkts verbundenen finanziellen, zeitlichen und physisch-psychischen Belastungen bzw. Kosten und dem erwarteten bzw. erfahrenen Produktnutzen, positiv ausfällt.
- Mit der heutigen Auffassung von Marketing verbindet sich nicht nur ein bestimmter Komplex von Aufgaben, Methoden und Instrumenten („tools“) zur effizienten Gestaltung von Organisations-Umwelt-Beziehungen, die in einer Abteilung, einem Funktionsbereich des Unternehmens zusammenfasst werden. Für das Marketing wird heute zusätzlich der Anspruch erhoben, eine abteilungsübergreifende **Leitbildfunktion** für die gesamte Organisation zu erfüllen. Marketing sollte in der Unternehmensphilosophie verankert sein und als **Leitkonzept der Führung des gesamten Unternehmens** dienen.

- Modernes Marketing beruht des Weiteren auf **systematischen Planungs- und Entscheidungsprozessen** („analytisches Marketing“) und ist damit eine Funktion und ein Teilgebiet des Managements. Erfolgreiches Marketing basiert auf Instrumenten der systematischen Planung, der rationalen Entscheidung, der planvollen Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen.
- Zugleich geht es darum, immer auch nach **innovativen und kreativen Problemlösungen** („kreatives Marketing“) zu suchen. Hinter vielen Erfolgen im Marketing stehen neue Produkte oder Problemlösungen, originelle Werbekampagnen etc., die auf neuen Ideen, Kreativität und Intuition basieren, die es zu fördern gilt.
- Im Unterschied zu einem rein auf den Leistungsaustausch fixierten, transaktionsorientierten Marketingverständnis betont das moderne Marketing die **Beziehungsorientierung**. Es geht darum, Kunden nicht nur zu gewinnen, sondern sie langfristig zu binden. Hierzu muss die Beziehung zu ihnen im Rahmen eines **Relationship-Marketings** fortlaufend gepflegt und weiterentwickelt werden.
- **Stakeholder- und Umfeldorientierung:** Wenngleich die Erreichung der eigenen Organisationsziele und die dafür erforderliche Orientierung am Kundennutzen im Mittelpunkt des Marketinghandelns stehen, so sind dennoch auch die Wirkungen und Beziehungen zu einer Vielzahl von anderen wirtschaftlichen und sozialen Anspruchsgruppen („**stakeholder**“) zu berücksichtigen. Hierzu zählen die geschäftlichen Beziehungen zu Geldgebern, Lieferanten, Händlern sowie die Kontakte und Beziehungen zu Vertretern aus den Medien, der Politik, von staatlichen Institutionen und Interessensorganisationen.

Die wichtigsten Elemente dieser Dimensionen lassen sich in folgende Definition überführen:

Definition:

Marketing kann somit verstanden werden als

- a) eine Lehre vom marktvermittelten Austausch von Gütern und Dienstleistungen unter Anbietern und Nachfragern,
- b) bei der alle Entscheidungen und Aktivitäten des Anbieters vom Ziel geleitet werden, einen solchen Austausch zu initiieren, zu optimieren und zu verstetigen,
- c) wobei es die Bedürfnisse des Leistungsnehmer bestmöglich zu befriedigen sowie die Interessen weiterer Anspruchsgruppen zu berücksichtigen gilt,
- d) die damit verbundenen Maßnahmen in ein rational fundiertes, strategisches Gesamtkonzept einzubinden sind, das sowohl die Grundlage des Marketing-Managements als auch einen Teil der Unternehmensphilosophie bildet,
- e) um auf diesem Weg die Ziele einer Organisation bestmöglich zu erreichen.

1.2 Ursachen für die zunehmende Bedeutung von Marketing im Sport

Abgesehen vom Branchensegment der Sportartikelindustrie (als Teil der Konsumgüterindustrie) war Marketing im Sport bis weit in die 70er und 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts hinein ein „Fremdwort“ bzw. nahezu bedeutungslos. Die Gründe für den steilen Aufstieg des Marketings im Sport liegen in dem tiefgreifenden Strukturwandel, den der Sport dann durchlief und der mit den Begriffen der **Kommerzialisierung**, **Professionalisierung** und **Differenzierung** beschrieben werden kann, und auf Prozesse verweist, die für die Entwicklung des Sports zu einer bedeutsamen Wirtschafts- und Wachstumsbranche verantwortlich sind. Nur schlaglichtartig ist auf folgende Entwicklungen zu verweisen:

- Als Vorreiter und wichtigster Motor der Entwicklung fungierte die in den frühen 70er Jahren einsetzende, dynamische **Kommerzialisierung und Professionalisierung des Leistungs- und Spitzensports**. Auf Seiten der Sportverbände bildeten hier die schrittweise **Legalisierung des Berufssports** und der **Abbau von Werbeverboten und Werbebeschränkungen** für Sportler, Mannschaften und auf Sportveranstaltungen die markantesten Einschnitte. Zusätzlichen Schub erfuhr der Prozess durch **Entwicklungen in der Medienlandschaft**. Nachdem anfängliche Widerstände gegen die Übertragung von Sportveranstaltungen mit Banden- und Trikotwerbung („Schleichwerbung“) Mitte der 70er Jahre aufgegeben wurden, setzte insbesondere mit der Einführung des Privatfernsehens ab 1984 ein verstärkter Wettbewerb der Sender um die Übertragung attraktiver Sportveranstaltungen ein, die als „Quotenbringer“ gelten. Sport-Marketing entwickelte sich so zunächst in der Form des Übergangs von einer wenig systematischen, sporadischen Sportwerbung zu einem zunehmend professionell betriebenen **Sportsponsoring**.
- **Verlust des Angebotsmonopols der Vereine und Verbände:** Was Sport ist, wann, wo, wie und zu welchem Zweck man ihn auszuüben hat, lag bis Ende der 70er Jahre in der Deutungshoheit und fast ausschließlichen Zuständigkeit von Vereinen und Verbänden. Wer Sport treiben wollte, tat das im Verein zu den dort vorgefundenen Bedingungen. Mit dem „Fitness-Boom“ entwickelte sich in den 80er Jahren zunächst in den Großstädten ein neuer Markt für kommerzielle Sportanbieter, die Gelegenheiten zum aktiven Sporttreiben auf gewerblich-beruflicher Grundlage anboten. Parallel dazu entwickelten sich viele neue Sportformen (Freizeit-, Gesundheits-, Abenteuer-, Trendsport) und Sportarten (z. B. Jogging, Paragliding, Surfen, Mountainbiking, Inline-Skating etc.), die ohne Mitgliedschaft in einer Sportorganisation betrieben werden konnten und mit denen neue Märkte für Geräte und Ausrüstung, Sport-Infrastruktur, Anleitung und Training entstanden (z. B. Kletterhallen, Sporttourismus). Damit zeichnete sich auch im Sport eine Entwicklung ab, von der andere Branchen schon viele Jahre früher betroffen waren: **Der Wandel von einem anbieterdominierten zu einem nachfragerdominierten Sport**. Sportinteressenten können unter einer steigenden Zahl von Angebotsalternativen wählen, wodurch der Wettbewerbsdruck unter den Anbietern steigt. Weitere Aspekte dieser Entwicklung sind:

- **Tendenzen der Marktsättigung:** Ein verstärkter Wettbewerbsdruck war aufgrund hoher Marktwachstumsraten allerdings zunächst nicht unmittelbar spürbar, da von dem „Sport-Boom“ bis Anfang der 90er Jahre alle Anbieter von Sport profitierten. Aktuelle Daten zum Sportinteresse, dem Sportengagement und den Konsumausgaben der Bevölkerung für Sport, der Mitgliederentwicklung in Sportvereinen und der gewerblichen Sportbranche weisen jedoch auf zunehmende Tendenzen einer Marktsättigung hin. Die Zahl der Vereine und Sportarten mit stagnierenden oder sinkenden Mitgliederzahlen nimmt zu, auch der in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark expandierte Markt für kommerzielle Sportangebote stößt zunehmend an Wachstumsgrenzen. Ein Blick in die aktuelle Entwicklung der Zuschauerzahlen in den Top-Ligen des Profisports zeigt, dass auch hier **Grenzen des Wachstums der Sportnachfrage** sichtbar werden.
- **Steigender Wettbewerbsdruck auf Absatzmärkten:** Da zugleich die Zahl und Breite der Sportangebote aber immer noch zunimmt, geraten alle Typen von Sportanbietern in einen verschärften Wettbewerb um die Aufmerksamkeit, die Zeit und das Geld von Mitgliedern, Kunden und Zuschauern. Der in den 80er und 90er Jahren dominierende **Verteilungswettbewerb um neue Märkte** wird zunehmend abgelöst von einem **Verdrängungswettbewerb in etablierten Märkten**. Der Konkurrenzdruck hat dabei sowohl intern (also etwa der Vereine, der kommerziellen Anbieter, der Sportveranstalter untereinander) als auch extern (mit anderen Anbietern von Freizeit-, Unterhaltungs- und Gesundheitsdienstleistungen) stark zugenommen.
- **Steigender Wettbewerbsdruck auf Beschaffungsmärkten:** Insbesondere der selbstorganisierte Sport (Vereine und Verbände) steht zugleich in einem zunehmenden Wettbewerb um (weitere) Ressourcen zur Finanzierung des Sportbetriebs. Die enorm gestiegenen Kosten des (semi-)professionellen Leistungssports, von Sportveranstaltungen, der Nutzung und des Unterhalts von Sportstätten, für hauptamtlich beschäftigtes Personal etc. einerseits und **stagnierende bzw. sinkende Einnahmen** aus den traditionellen Quellen der Subventionierung von Sport andererseits (staatliche und kommunale Sportförderung, Spenden) führen Sportorganisationen in einen verschärften Wettbewerb um knappe Ressourcen. Konkuriert wird nicht mehr nur um Mitglieder, Kunden und Zuschauer, sondern zunehmend auch um Hallenzeiten, Zuschüsse, Sponsoren, Spenden, Medienpräsenz, Übertragungsrechte etc. Zugleich steigt der Druck, sich durch Innovationen neue Vermarktungspotentiale und Einnahmequellen zu erschließen.
- **Wandel des Sport- und Freizeitverhaltens:** Weitere Gründe für eine zunehmende Nachfragedominanz im Sport sind in Veränderungen des Sport- und Freizeitverhaltens zu suchen. Mit der gestiegenen Zahl von sportiven Angebotsformen und -inhalten verfügen Sportinteressierte heute mehr denn je über die Möglichkeit der Wahl und des Wechsels gemäß ihren individuellen Präferenzen. Folgen davon sind eine **nachlassende Bindungsbereitschaft** an eine bestimmte Sportart bzw. eine bestimmte Sportorganisation und **gestiegene Ansprüche** an die Qualität des Angebots. Ansprüche, Motive und Er-

wartungen erfahren zudem im Zuge allgemeiner gesellschaftlicher Individualisierungsprozesse, einer zunehmenden Erlebnisorientierung, eines veränderten Körper- und Gesundheitsbewusstseins und der Nutzung von Sport als Lifestyle-Attribut eine zunehmend **individuelle Ausprägung**. Sie sind allerdings zum Teil auch Ausdruck von Individualisierungszwängen. So führt etwa die zunehmende Auflösung des lange vorherrschenden, kollektiven Rhythmus von Arbeitszeit und Freizeit infolge der Flexibilisierung von Arbeitszeiten zu einer verstärkten Nachfrage nach sozial und zeitlich ungebundenen, selbstbestimmten Formen des Sporttreibens.

Steigender Wettbewerbsdruck und die zunehmende Komplexität und Dynamik der Veränderungen von Märkten und des sozialen Umfelds zwingen Sportorganisationen vermehrt dazu Überlegungen anzustellen, wie sie die Beziehungen zu ihren bisherigen (und möglichen neuen) Abnehmern ihrer Leistungen gezielt so gestalten können, dass sich auch zukünftig genügend Ressourcen mobilisieren lassen, um den Bestand der Organisation zu sichern und ihre Ziele zu erreichen. Genau damit ist der Kern jenes Aufgabenkomplexes umschrieben, der als „Marketing“ bezeichnet wird.

1.3 Was ist Sport-Marketing?

Die Frage, was nun unter „Sport-Marketing“ zu verstehen ist, ist ausgesprochen schwierig und kann nicht abschließend beantwortet werden. In der Literatur finden sich inzwischen zwar eine Vielzahl von Definitions- und Begründungsversuchen. Diese weisen jedoch z. T. große Unterschiede auf, so dass der Status des Sport-Marketings als eine anerkannte Ausdifferenzierung und Spezialdisziplin des Allgemeinen Marketings nach wie vor umstritten ist. Beleg hierfür ist, dass man den Begriff „Sport-Marketing“ in den meisten gängigen Lexika der Marketingbegriffe nach wie vor vergeblich sucht.

Die Ursachen hierfür finden sich in **zwei Diskussionslinien** zum Status des Sport-Marketings:

- Zum einen geht es um die prinzipielle Frage, ob für die Vermarktung von Sport überhaupt ein spezifisches „Know-how“ und damit ein spezielles Sport-Marketing notwendig ist. Betrachtet man „Sport“ einfach als ein normales Konsumgut, verkörpert er lediglich einen Anwendungsfall für das Allgemeine Marketing, dessen Werkzeugkasten inzwischen gut gefüllt ist und das sich an der Vermarktung von Konsumgütern orientiert. Ein spezielles Sport-Marketing wäre dann ebenso wenig nötig wie ein spezielles Möbel-Marketing, Versicherungs-Marketing, Kino-Marketing oder Haushaltsgeräte-Marketing, die es ja auch nicht gibt.
- Zum anderen herrschen unter jenen Autoren, die im Gegensatz dazu prinzipiell für Sport-Marketing als ein eigenständiges Fachgebiet und als Subdisziplin plädieren, unterschiedliche Auffassungen, welcher Gegenstandsbereich und welches Aufgabenspektrum Sport-Marketing beinhaltet. Dies kommt in den beiden folgenden, ganz unterschiedlichen Vorschlägen zur Definition von Sport-Marketing zum Ausdruck:

Definition 1:

„Sport marketing means using sports to market products.“
(Kaser/Oelkers 2008, 12)

Die besondere Aufgabe von Sport-Marketing wird dieser Definition nach darin gesehen, mit Hilfe von Sport andere Produkte zu vermarkten. Sport dient also lediglich als Mittel zum Zweck, als eine Art „Trägermedium“ oder „Vermarktungshilfe“ für andere Produkte, die nichts mit Sport zu tun haben müssen. Nun steht hinter dieser Definition in der Tat eine ausgesprochen wichtige Vermarktungsform von Sport, die zurzeit allein in Deutschland einen Markt mit einem Jahresumsatz von ca. 2,7 Mrd. Euro repräsentiert und besser bekannt ist unter dem Begriff des **Sport-Sponsorings**. Sport-Marketing wird hier aus der Sicht von (mehr oder weniger) sportfernen Unternehmen definiert, für die der Sport mit seinen vielfältigen Möglichkeiten, sich als Sponsor zu engagieren, ein wichtiges Instrument ihrer Kommunikationspolitik darstellt.

Ein ganz anderer Denkansatz liegt dagegen dem folgenden Definitionsvorschlag zugrunde:

Definition 2:

„Sport marketing is the process of designing and implementing activities for the production, pricing, promotion, and distribution of a sport product to satisfy the needs or desires of consumers and to achieve the company's objectives.“
(Pitts/Stotlar 2007, 12)

Im Gegensatz zu der ersten Definition wird hier Sportmarketing aus der Sicht des Sportanbieters definiert. Es geht im Sport-Marketing darum, mit Hilfe des Werkzeugkastens des Allgemeinen Marketings alle sportbezogenen Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten.

Natürlich liegt es nun nahe, beide Perspektiven zu vereinigen, wie dies etwa in der folgenden Definition zum Ausdruck kommt:

Definition 3:

Sport marketing consists of all activities designed to meet the needs and wants of sport consumers through exchange processes. Sport marketing has developed two major thrusts: the marketing of sport products and services directly to consumers of sport, and the marketing of other consumer and industrial products through the use of sport promotions.
(Mullin/Hardy/ Sutton 2007, 11)

Mit dieser Definition werden die **beiden verschiedenen Perspektiven von Sportmarketing** benannt: zum einen das Marketing von Sport i. S. der Generierung und Vermarktung von sportbezogenen Gütern und Dienstleistungen, zum

anderen das Marketing **mit** Sport i. S. seiner instrumentellen Nutzung für Werbezwecke von Unternehmen.

Wenngleich diese „Doppelstruktur“ der Sichtweise von Sport-Marketing zweifelsohne eine Besonderheit darstellt, lässt sich damit die Notwendigkeit eines speziellen „Sport-Marketings“ noch nicht legitimieren. Dies wird an den Definitionen 2 und 3 deutlich, die eine sehr große Nähe zu allgemeinen Definitionen des Marketings aufweisen.

Allerdings steht die Suche nach Gemeinsamkeiten und Besonderheiten von „Sport“ als Bezugspunkt eines branchen- oder produktspezifischen Marketings vor zwei Grundproblemen: der **extremen Heterogenität** und **Komplexität** des Gegenstandsbereichs „Sport“ und der sportbezogenen Angebots- und Marktstrukturen.

1.3.1 Zum Problem der Heterogenität und Komplexität von Sport

Die besondere Heterogenität und Komplexität von Sport lässt sich auf drei Ebenen nachzeichnen:

1. **Produktbezogen** umfasst Sport ein ausgesprochen heterogenes Spektrum von Erscheinungsformen und Gütertypen. Sport begegnet uns
 - als „**Produktkern**“ in Form von über 200 verschiedenen **Sportarten**. Für Fragen des Marketings sind bedeutsam a.) die jeweils spezifischen Anforderungs- und Regelstrukturen dieser Sportarten und b.) das Leistungsniveau und die damit eng zusammenhängende, jeweils dominante Ziel- und Motivstruktur, also die Frage, ob die entsprechende Sportart als professionell organisierter Zuschauersport, als wettkampforientierter Breitensport, als Freizeitsport, als Erlebnis-, Spaß- oder Abenteuersport oder als Fitness- bzw. Gesundheitssport angeboten wird;
 - in den verschiedenen Varianten des **Zschauersports (passiver Sportkonsum)**, bei denen Sport als Unterhaltungsdienstleistung vor Ort und live (Halle, Stadion) oder zu Hause als Übertragung bzw. Berichterstattung der Medien bereitgestellt wird;
 - in den verschiedenen Varianten des **aktiven Sporttreibens (aktiver Sportkonsum)** mit den Dienstleistungsangeboten der Kursleitung, des Trainings, der Betreuung, der Wettkampfororganisation etc.;
 - in Form einer **heterogenen Palette von Sachgütern und Technologien des Sports**, also Sportgeräte, Sportschuhe, Sportkleidung, Ausrüstungsgegenstände und Zubehör;
 - in Form vielfältiger Einrichtungen der **Sport-Infrastruktur**, also als Plätze, Hallen, Stadien, Skipisten etc.;
 - in Form von **sportbezogenen Informationen** und der **Sportberichterstattung** in den Medien;

- in Form von **Rechten** zur Nutzung von Sport für Werbezwecke (Werberrechte), für die Medienberichterstattung (Übertragungsrechte), zum Verkauf von Produkten (Lizenzrechte, Bewirtschaftungsrechte);
- in einer großen Vielfalt weiterer **sportmittelbarer Sekundärgüter und -dienstleistungen**, wie z. B. Fanartikel, Sportfachzeitschriften, Sportfachliteratur, Sportversicherungen, Sportwetten, Fach- oder Berufsausbildungs- und Studienangebote mit Sport(management)bezug, etc.

Für das Grundverständnis der besonderen Vermarktungsproblematik im Sport ist nun entscheidend, dass ...

- a) Sport ein (mehr oder weniger) **komplexes Leistungsbündel** darstellt, d. h. auf der erfolgreichen Kombination verschiedener materialer und immaterieller Vor- und Teilleistungen besteht (**Sport als Verbundprodukt**), und
- b) diese Teilleistungen und ihre Kombination häufig von ganz unterschiedlichen Akteuren erbracht werden (**Sport als Ergebnis eines Produktionsverbunds**).

„Fertige“, marktreife Sportangebote stellen zumeist ein **Verbundprodukt** dar und gehen aus einem **Produktionsverbund** hervor.

Beispiel:

Ein Tennisspiel setzt z. B. die Verfügung über einen Tennisplatz, Netz, Schuhe und Kleidung, Schläger, Bälle, Spielpartner, Trainings- und Spielzeiten und seine Einbettung in ein infrastrukturelles Versorgungssystem (Plätze, Platzpflege, Vereinshaus mit Gastronomie, Duschen, Umkleide, etc.) voraus. Organisiert als Wettkampf kommt die Integration des Tennisspiels in einen Ligaspiel- bzw. Turnierbetrieb hinzu, im höherklassigen Bereich dann des Weiteren evtl. der Eintrittskartenverkauf an Zuschauer, Medienberichterstattung und die Gewinnung von Sponsoren (Tennis als Verbundprodukt). Tennis ist dabei das Ergebnis einer arbeitsteiligen Kooperation von Spielern, Mannschaften, Trainern, Zuschauern, Vereinen, Verband, Sportfachhändlern, Medien, der Kommune und weiteren Unternehmen der Privatwirtschaft (Tennis als Produktionsverbund).

2. **Organisationsbezogen** ist die Sportbranche des Weiteren durch eine ausgesprochen **große Heterogenität seiner Betriebs- und Organisationstypen** geprägt. Neben einer Unterscheidung von Dienstleistungsanbietern und **Sachgüterproduzenten** ist die Differenzierung in **Non- und For-Profit-Organisationen** zentral, da die damit verbundenen Unterschiede im Zweck, den Zielen und der Struktur der Organisation sich auch auf das Aufgaben- und Anforderungsprofil im Marketingmanagement auswirken. Des Weiteren kann nach dem Sportinteresse bzw. der Konsumform von Sport zwischen **Betrieben für aktives Sporttreiben** und **Betrieben für passiven Sportkonsum** unterschieden werden.

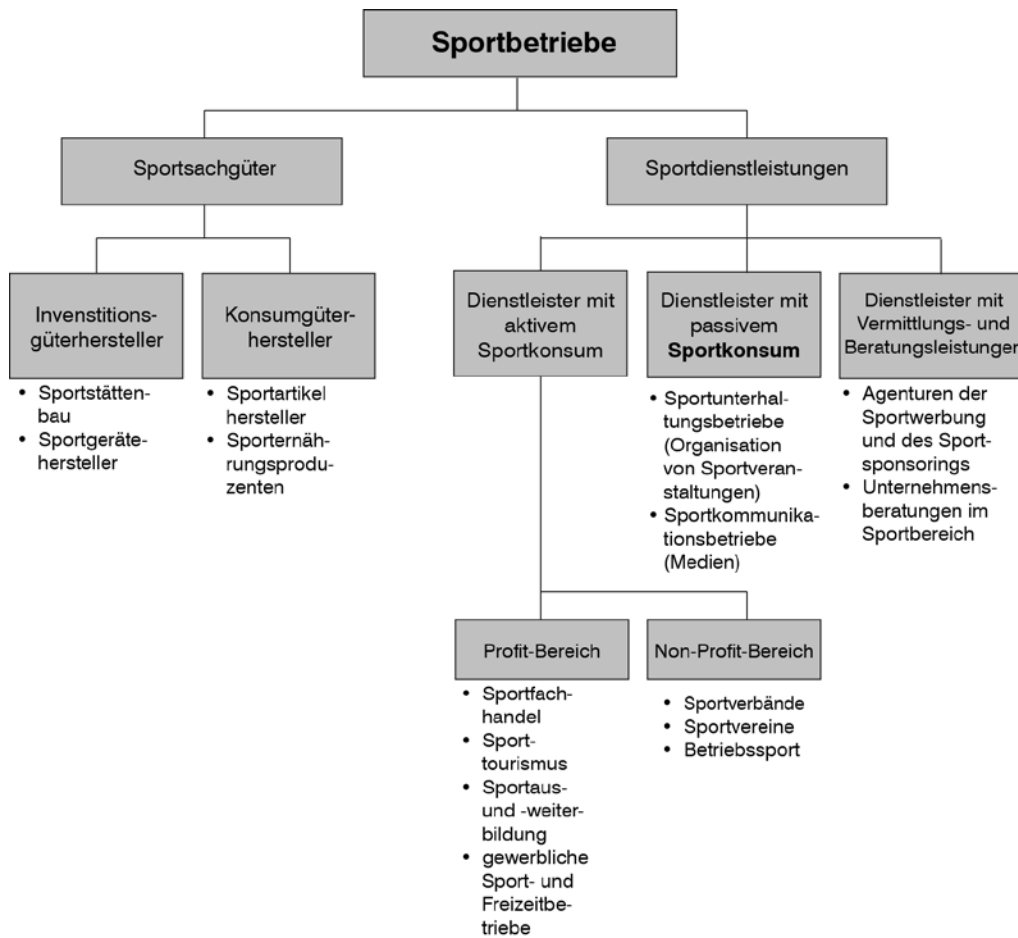


Abbildung 1: Typologie von Sportbetrieben (in Anlehnung an Woratschek/Beier 2001, S. 215)

Die besonderen Anforderungen an das Marketingmanagement im Sport resultieren aus dem Umstand einer besonders **komplexen „Gemengelage“ von Markt-, Leistungs- und Akteursbeziehungen**. Dies soll im Folgenden auf der Ebene einer einzelnen Organisation und auf der Ebene des Sportmarktes bzw. seiner Teilmärkte nochmals verdeutlicht werden.

Sportorganisationen stehen bei der Produktion und Vermarktung ihrer Leistungen in Austauschprozessen mit vielen, ganz unterschiedlichen Akteuren, die mit Sport häufig ganz unterschiedliche Ziel- und Nutzungsvorstellungen verbinden. Dem „**stakeholder-Konzept**“ folgend können z. B. für einen (größeren) Sportverein folgende Anspruchsgruppen identifiziert werden: