

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, 2016

---

Oldenburg April 2016

## 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
<b>1 GRUNDLAGEN DES SPORTMARKETINGS .....</b>	<b>11</b>
1.1 <b>Grundverständnis und Elemente der Definition des modernen Marketings.....</b>	<b>11</b>
1.2 <b>Ursachen für die zunehmende Bedeutung von Marketing im Sport .....</b>	<b>13</b>
1.3 <b>Was ist Sport-Marketing? .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2 DER SPORTMARKETING-MANAGEMENTPROZESS .....</b>	<b>39</b>
2.1 <b>Systematische Planung und Entscheidung als Grundlagen des Marketingmanagements .....</b>	<b>39</b>
2.2 <b>Situationsanalyse .....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Betriebsanalyse .....	41
2.2.2 Umweltanalyse .....	44
2.3 <b>Strategische Planung im Sport-Marketing .....</b>	<b>48</b>
2.3.1 Allgemeine Grundsätze und Ziele .....	49
2.3.2 Strategische Optionen der Marktbearbeitung.....	54
2.4 <b>Operative Planung im Sportmarketing.....</b>	<b>61</b>
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.....	87
2.4.5 Kommunikationspolitik.....	93
<b>3 SPORT-SPONSORING.....</b>	<b>115</b>
3.1 <b>Zum Begriff des (Sport-)Sponsorings.....</b>	<b>116</b>
3.2 <b>Entwicklungslinien und Bedeutung des Sport-Sponsorings .....</b>	<b>118</b>
3.3 <b>Die Beteiligten und das Beziehungsgeflecht im Sponsoring .....</b>	<b>123</b>
3.3.1 Die Sponsoren .....	123
3.3.2 Die Zielgruppen des Sponsors.....	124
3.3.3 Die Gesponserten .....	124

3.3.4	Die Kunden/Mitglieder/Zuschauer der Gesponserten .....	125
3.3.5	Die Medien und die Mediennutzer .....	125
3.3.6	Sponsoring-Dienstleister.....	126
<b>3.4</b>	<b>Erscheinungsformen des Sportsponsorings .....</b>	<b>129</b>
<b>3.5</b>	<b>Sponsoringplanung der Sicht der Wirtschaft .....</b>	<b>136</b>
<b>3.6</b>	<b>Sponsoringplanung aus der Sicht der Gesponserten.....</b>	<b>145</b>
<b>3.7</b>	<b>Probleme und Perspektiven des Sponsorings im Sport.....</b>	<b>152</b>
<b>MUSTERLÖSUNGEN.....</b>		<b>161</b>
<b>Kapitel 1: Grundlagen des Sportmarketings .....</b>		<b>161</b>
<b>Kapitel 2: Der Sportmarketing-Managementprozess.....</b>		<b>164</b>
<b>Kapitel 3: Sport-Sponsoring .....</b>		<b>169</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS:.....</b>		<b>172</b>
<b>GLOSSAR .....</b>		<b>174</b>
<b>STICHWORTVERZEICHNIS: .....</b>		<b>177</b>

## 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 der letzten 10 – 15 Jahre 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 dominie-

rende 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, Gütertypen 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 in den vergangenen 35 Jahren 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 steigender 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 ihrer 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 z. Zt. 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 **Zuschauersports (passiver Sportkonsum)**, bei denen Sport als Unterhaltungsdienstleistung vor Ort und live (Halle, Stadion) oder zu Hause als Übertragung bzw. Berichterstattung der Medien bereit gestellt wird;
  - in den verschiedenen Varianten des **aktiven Sporttreibens (aktiver Sportkonsum)** mit den Dienstleistungsangeboten der Kursleitung, des Trainings, der Betreuung, der Wettkampforganisation 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.

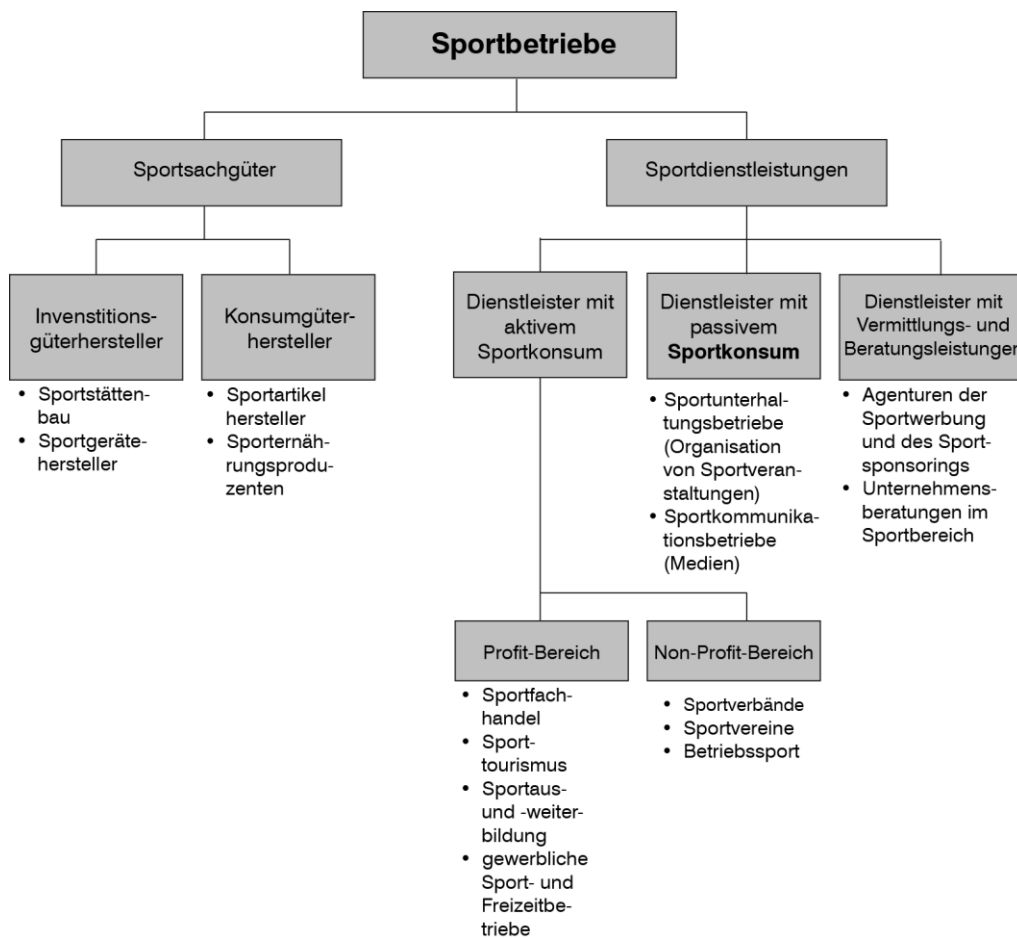


Abbildung 1: Typologie von Sportbetrieben (in Anlehnung an Woratschek/Beier 2001, S. 215)

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:

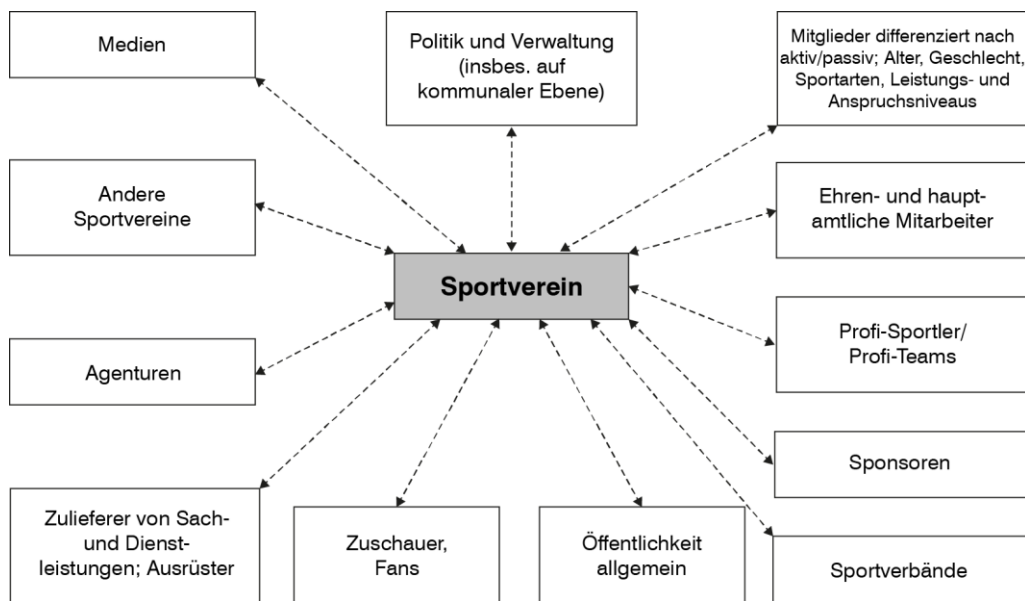


Abb. 2: Mögliche relevante Anspruchsgruppen eines Sportvereins

Der Verein steht vor der Aufgabe, z. B. für seine verschiedenen Mitgliedergruppen einen möglichst attraktiven Mix aus Sport- und Zusatzangeboten bereitzustellen, für Zuschauer möglichst spannungsreiche Sportveranstaltungen zu organisieren, Medien mit interessanten Informationen zu versorgen, Sponsoren Präsentationsmöglichkeiten mit möglichst hohem Werbewert anzubieten, u. U. (semi-)professionellen Sportlern marktgerechte Verdienstmöglichkeiten und dem Nachwuchs sportliche Entwicklungsperspektiven zu bieten, den sozial-integrativen und identitätsstiftenden Erwartungen von Kommune und Politik gerecht zu werden, und dabei natürlich auch auf sportlichem Gebiet, also im Ligaspielbetrieb und auf Wettkämpfen möglichst erfolgreich zu sein.

Mit den verschiedenen Teilleistungen entsteht ein **erhebliches Konfliktpotential**, da viele dieser Anspruchsgruppen mit Sport bzw. einem Anbieter von Sport ganz unterschiedliche Ziele, Ansprüche und Erwartungen verbinden.

Des Weiteren wird deutlich, dass Sport-Marketing keineswegs nur eine Variante des konsumentengerichteten Marketings (**business-to-consumer-Marketing**) darstellt, also die Vermarktung von Sport an Endverbraucher bzw. Privathaushalte. Sport-Marketing umfasst in einem erheblichen Umfang die Gestaltung von Austauschprozessen zu anderen Organisationen bzw. Geschäftspartnern (**business-to-business-Marketing**).

Auf der **Ebene des Sportmarktes** spiegelt sich diese Komplexität in einer extremen **Fragmentierung und Zersplitterung von Sportmärkten und Sportmarktsegmenten** wider. Es gibt viele zielgruppenspezifische Sportmärkte (Kinder, Jugendliche, Senioren, Behinderte, Männer, Frauen, Zuschauer, Fans etc.), produktspezifische Sportmärkte (Sportgeräte, Sportkleidung, Sportschuhe, Kurse, Turniere und Veranstaltungen, etc.), Märkte für Sportrechte und -lizenzen und Sportinformationen, Märkte für Profi-Sportler etc.

Um einen Überblick zu gewinnen, wird im Folgenden versucht, die Angebotskategorien des Sportmarktes nach ihrer **Stellung im Wertschöpfungsprozess von Sport** zu systematisieren. Danach lassen sich die folgenden **vier Ebenen** unterscheiden, die aufeinander aufbauen, d. h. die Vermarktung von Leistungen auf einer höheren Ebene setzt die Erbringung von Leistungen auf den vorherigen Ebenen jeweils voraus:

- **Ebene 1:** umfasst alle Produkte und Dienstleistungen, die als **Vorleistungen** bzw. Voraussetzungen für die Ausübung von Sport notwendig sind (Geräte, Kleidung, Bau und Betrieb von Sportstätten, Ausbildung etc.) und die unter dem Begriff des **Potentialmarkts von Sport** zusammengefasst werden;
- **Ebene 2:** umfasst alle Dienstleistungen, die mit der Generierung von der sportlichen Bewegung und Leistung, d. h. der Sportausübung selbst zu tun haben, also den Markt für aktives Sporttreiben umfassen (**Sportlermarkt**);
- **Ebene 3:** umfasst alle Dienstleistungen, die dann relevant werden, wenn die auf Ebene 2 erbrachten Leistungen, also die Ausübung von Sport, so attraktiv ist, dass sich **Zuschauer** dafür interessieren. Dies wird typischerweise dann der Fall sein, wenn der Sport von Leistungs- und Spitzensportlern ausgeübt wird (**Zuschauermarkt**);
- **Ebene 4:** umfasst alle Produkte und Dienstleistungen, die sich aus weitergehenden Interessen von Privathaushalten und Unternehmen der Wirtschaft an Sportlern, Sportorganisationen und insbesondere Sportveranstaltungen ergeben und Chancen auf eine Sekundärvermarktung eröffnen. Diese als **Folgemärkte des Sports** bezeichneten Geschäftsfelder und Märkte umfassen, z. B. den Markt für Werberechte, Übertragungsrechte, Fanartikel, Sportwetten, Sportversicherungen etc.

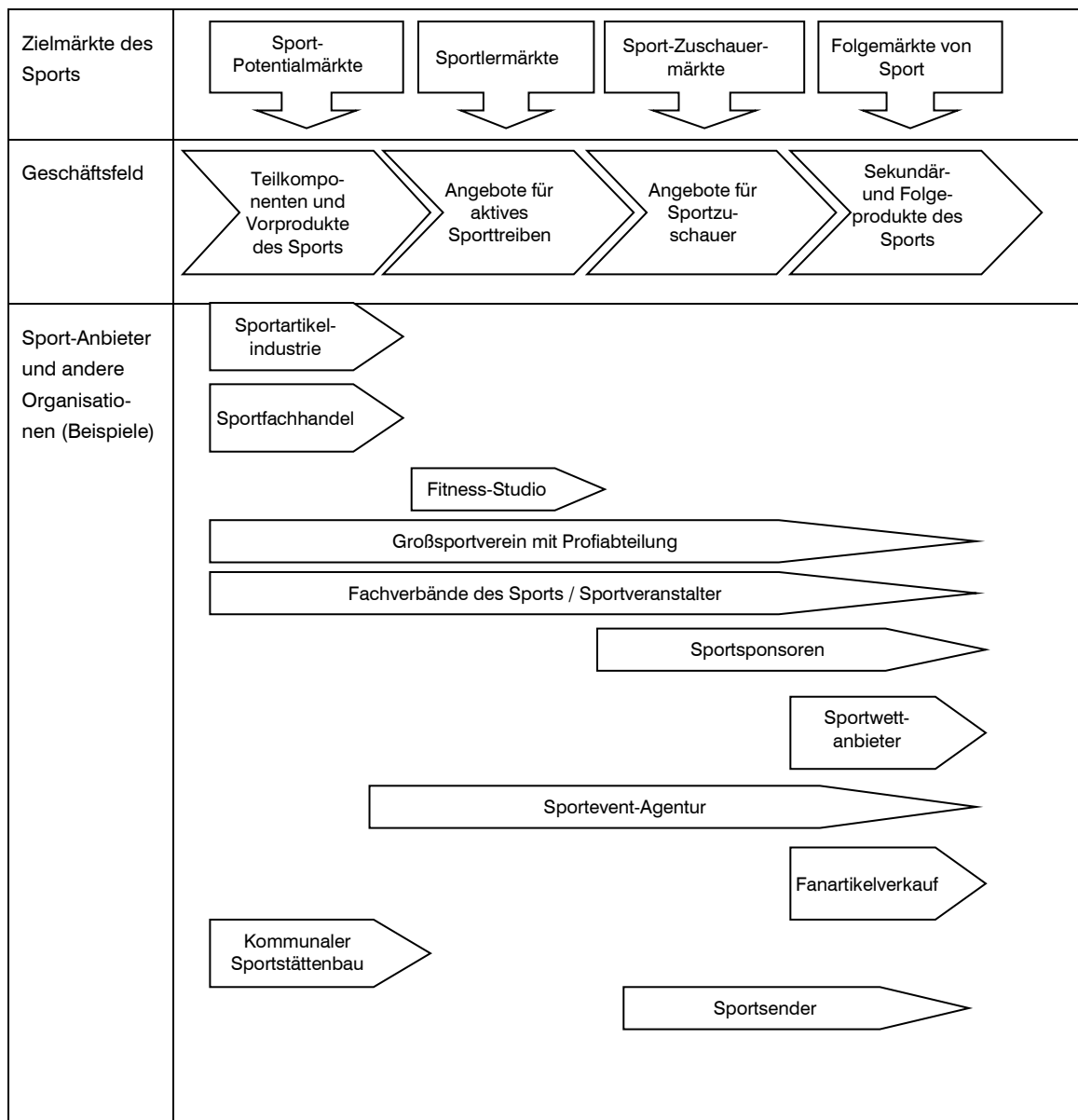


Abb. 3: Systematik der an der Sport-Wertschöpfungskette orientierten Geschäftsfelder im Sport (in Anlehnung an Nufer/Bühler 2008, 11)

Wie dem Schaubild (Abb. 3) zu entnehmen ist, können nun die verschiedenen Betriebstypen jeweils einem oder mehreren dieser vier Ebenen zugeordnet werden, weil diese jeweils für sie **typische Geschäftsfelder** repräsentieren. Dies schließt jedoch nicht aus, dass einzelne Anbieter- bzw. Betriebstypen auch Angebote aus anderen Geschäftsfeldern offerieren (also z. B. eine Sportartikelfirma im Rahmen ihres Eventmarketings ein Fußballturnier organisiert).

Aufgrund dieser **Heterogenitäts- und Komplexitätsproblematik** scheint es im Sport mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten zu geben, was dafür sprechen würde, den Anspruch auf ein eigenständiges Sport-Marketing aufzugeben und auf

die Wissensbestände und Handlungsempfehlungen anderer, bereits etablierter Teildisziplinen des Marketings zurückzugreifen, die eine gewisse Nähe zum Sport-Marketing aufweisen. Das folgende Schaubild verweist auf einige Spezialisierungen des Marketings, die auch für Sport bedeutsam sind:

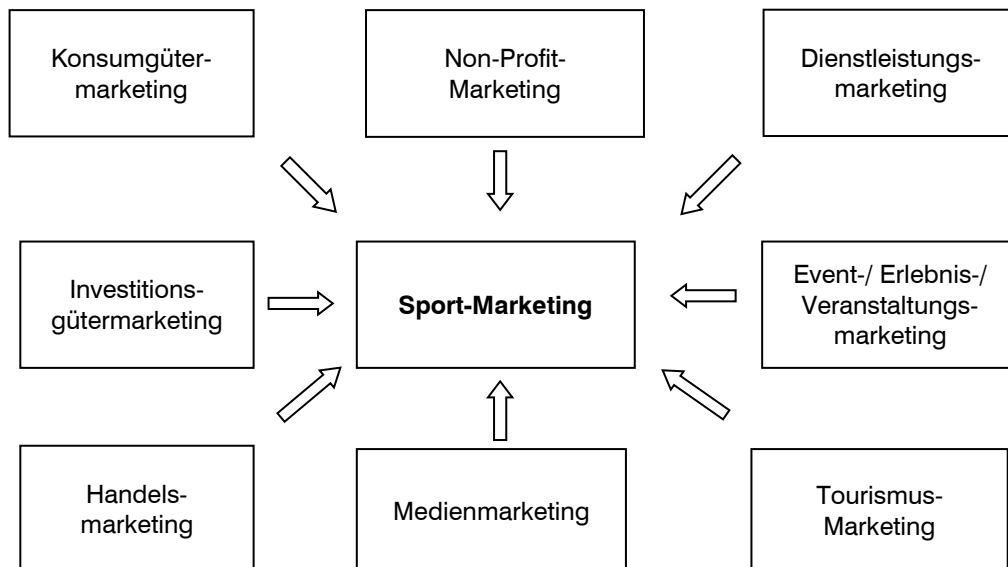


Abb. 4: Marketingdisziplinen mit Bezügen zum Sportmarketing

Bezogen auf die Vermarktung von Sport in den business-to-consumer-Beziehungen wären dies das allgemeine Konsumgütermarketing (z. B. für Sportgeräte, -bekleidung, -schuhe), das Dienstleistungsmarketing (für personenbezogene Sport-Dienstleistungsangebote), das Veranstaltungs- bzw. Eventmarketing (für Sportveranstaltungen), das Tourismusmarketing (für den Sporttourismus) und das Non-Profit-Marketing (für Vereine und Verbände). Im business-to-business-Sektor des Sports wären darüber hinaus noch das Investitionsgütermarketing (z. B. für den Sportstättenbau), das Handelsmarketing (für Sportartikel) und das Medienmarketing von Interesse. Je nachdem, wer welche Leistungen im Sport für wen organisiert und vermarktet, ist man sicher gut beraten, auf Wissensbestände dieser Spezialdisziplinen zurückzugreifen.

Dennoch lässt sich für Sport-Marketing auch eine Reihe von Gemeinsamkeiten und Besonderheiten benennen, die – wenngleich diese nicht immer und nicht nur auf alle Sportanbieter, Teilmärkte des Sports und Sportgüter zutreffen – dennoch von konstitutiver Bedeutung für das Fachgebiet sind.

### 1.3.2 Besonderheiten von Sportprodukten

Neben dem Charakter von Sport als einem komplexen Arrangement aufeinander abgestimmter Teilleistungen („Verbundprodukt“) sind auf der Angebotsseite folgende weitere Merkmale typisch:



### a.) Sport als öffentliches Gut und Club-Gut

Betrachtet man „Sport“ nicht von unserem Alltagsverständnis aus (also Sachgut oder Dienstleistung), sondern von der Frage ausgehend, für wen welche Art von Nutzen gestiftet wird („**generischer Produktbegriff**“), dann haben viele Facetten des Sports den Charakter von sog. **öffentlichen Gütern** und von **Club-Gütern**. Es gibt im Sport im Gefolge seiner Kommerzialisierung zwar inzwischen viele Güter, die als „Marktgüter“ gehandelt und nach dem Kriterium „Leistung gegen Geld“ produziert und konsumiert werden; d. h. die Nutzung und der Nutzen von Sport bleiben ausschließlich dem privaten Käufer vorbehalten, z. B. beim Kauf eines Sportgeräts, einer Eintrittskarte für ein Fußballspiel, einer einzeln bezahlten Tennistrainer-Stunde oder der pay-per-view-Sportsendung.

Viele Güter im Sport (oder besser Nutzwirkungen des Sports) haben aber demgegenüber den Charakter von **öffentlichen Gütern**, d. h. von ihrer Nutzung kann niemand ausgeschlossen werden und sie haben deshalb auch keinen Preis. Im Sport sind dies die ihm zugeschriebenen **vielfältigen Funktionen bzw. die positiven externen Effekte**, von denen viele profitieren, ohne dafür bezahlen zu müssen. Wenngleich empirisch nicht immer exakt nachweisbar, so gehen von Sport folgende **positive externe Effekte** aus: Sport liefert einen wichtigen Beitrag zur Volksgesundheit, zur sozialen Integration ethnischer Minderheiten und dem gesellschaftlichen Zusammenhalt allgemein, zur Förderung von demokratischer Gesinnung und dem Zugewinn an Prestige und nationaler Identifikation durch Erfolge im Spitzensport. Des Weiteren profitiert vom Sport eine umfangreiche „**Anschlussökonomie**“, ohne dafür etwas zu bezahlen. Sport löst ganz erhebliche Nachfrage- und Beschäftigungseffekte in anderen Branchen aus, wie etwa den Medien, dem Hotel- und Gaststättengewerbe, Verkehrsbetrieben und der Mineralölindustrie. Diese vielfältigen positiven Externalitäten von Sport bilden eine zentrale Grundlage für die staatliche Subventionierung des Sports etwa in Form von Steuerprivilegien, der Bereitstellung kommunaler Sportstätten und der Finanzierung des Spitzensports.

Bei **Clubgütern** erfolgt der Ausschluss Dritter über den Erwerb pauschaler Nutzungsrechte qua Mitgliedschaft bzw. mitgliedschaftsähnlichen Arrangements. Man erwirbt relativ unspezifische Zugangs- und Partizipationsrechte, d. h. man kann das Leistungsprogramm (innerhalb bestimmter Grenzen) beliebig oft bzw. intensiv nutzen, ob als Mitglied eines Vereins, als Kunde einer kommerziellen Sportanlage oder Inhaber eines Skipasses.

### b.) Sport als personenbezogene Dienstleistung

Die meisten Sportangebote haben den Charakter von **personenbezogenen Dienstleistungen**, einem Gütertyp mit einer Reihe spezifischer Merkmale und Voraussetzungen ihrer Produktion und Vermarktung. Dienstleistungen lassen sich auf allgemeiner Ebene charakterisieren als eine Kombination aus **Leistungspotentialen, Leistungsprozessen** und **Leistungsergebnissen** (vgl. Raabe u. a. 2005, 40 f.; Meffert/Bruhn 2006):

Zum **Leistungspotential** gehören alle anbieterseitig zu erbringenden **Vorleistungen**, auf deren Grundlage ein Leistungsversprechen abgegeben werden kann, also im Falle eines Breitensportvereins z. B. Halle, Platz, Geräte, Trainer und Betreuer, Trainingszeiten, Vereinsheim, etc.; im Falle von Profi-/Zuschauersport z. B. Stadion, Spielerkader, Trainer- und Betreuerstab, Training, Liga- und Spieltagorganisation, Eintrittskarten, etc.

Der **Leistungsprozess** beschreibt die Phase des Kontakts zwischen dem Dienstleistungsanbieter und -nachfragern, also z. B. die Trainingsstunde oder die Spielbegegnung selbst. Eine zentrale Besonderheit von Dienstleistungen stellt dabei die unabdingbar notwendige **Integration des externen Faktors** dar. Dies bedeutet: der Nachfrager übernimmt als „externer Produktionsfaktor“ die Rolle eines „**Co-Producers**“, also eines Mitproduzenten der Dienstleistung. Die Dienstleistung „Trainingsstunde“ oder „Bundesligaspiel“ setzt also nicht nur die zeit- und ortsgleiche bloße Anwesenheit von Anbietern und Nachfragern voraus, sondern auch ein **psychisches** (emotionales, motivationales und kognitives) und **handlungsaktives Involvement des Sportlers bzw. Zuschauers** voraus. Der Erfolg einer Tennistrainerstunde hängt ebenso stark von dem Interesse und der Lauf- und Einsatzbereitschaft des Tennisschülers ab, wie die Freude an einem Bundesligaspiel von der (sich in Klatschen, Pfeifen, Chorgesängen ausdrückenden) Begeisterungsfähigkeit der Zuschauer auf den Rängen. Ein Sportanbieter ist auf diesen „**externen Produktionsfaktor: Kunde**“ unabdingbar angewiesen, kann jedoch über ihn außerhalb der Leistungserstellung gar nicht und während der Leistungserstellung auch nur begrenzt verfügen.

Das **Leistungsergebnis** ist – wie auch Teile des Leistungspotentials und des Leistungsprozesses – häufig **immaterieller Natur**, d. h. nicht (unmittelbar) sichtbar und im Falle von Sport sehr stark im **subjektiven Erleben** verankert (Spaß, Erfolg, Fitness, Spannung, Abenteuer, Gemeinschaftserlebnis etc.). Viele sportspezifische Ergebnis- bzw. Nutzenkategorien können zudem kaum als Ergebnis interpretiert werden, da der Nutzen ganz überwiegend aus der Teilnahme am Prozess selbst resultiert.

**Beispiel:**

Während z. B. mit einem zielorientierten Training oder einem Fitness-Kurs ein **Leistungs- und Ergebnisnutzen** verknüpft ist (z. B. Erlernen einer Sportart, Verbesserung der Fitness, Gewichtsabnahme etc.) dominiert beim Zuschauersport, aber auch Freizeit- und Breitensport der **Erlebnissnutzen resultierend aus der Teilnahme an dem Prozess** des eigenen Sporttreibens oder Sportzuschauens. Ist das Spiel vorbei, liegt – außer dem Ergebnis des Spiels und einer (mehr oder weniger schönen) Erinnerung daran – im Grunde gar kein Leistungsergebnis vor.

Aus diesen Besonderheiten resultieren eine ganze Reihe von spezifischen Problemen und Anforderungen an die Vermarktung von (Sport-)Dienstleistungen:

- Verkauft werden zunächst gar keine Leistungen sondern lediglich **Leistungsversprechen**, denn **der Verkauf erfolgt** – im Unterschied zu Sachgütern – vor

**der Produktion.** Der Sportkonsument tritt in einen Verein ein, kauft eine Eintrittskarte oder bucht einen Skikurs zu einem Zeitpunkt, zu dem das „Produkt“ noch gar nicht existiert und er kaum etwas darüber weiß, was er für sein Geld an Qualität erhalten wird. Eine Beurteilung der zu erwartenden Qualität durch den Konsumenten ist damit vor der Kaufentscheidung kaum möglich.

- Unter **Informationsdefiziten** leidet aber auch der Anbieter. Da Dienstleistungen nicht auf Vorrat produziert werden können, Produktion und Konsum also zeitgleich erfolgen, stehen Anbieter vor dem Problem (mehr oder weniger) großer **Nachfrageschwankungen**. Da Sport nur nachgefragt wird, wenn Menschen Zeit und Lust dazu haben und dies von vielen unkalkulierbaren Faktoren abhängt (Stimmung, Wetter, Freunde, andere Verpflichtungen) resultieren daraus große Probleme der Angebots- und Kapazitätsplanung. (*Wann werden wie viele Personen kommen, wie lange bleiben und welche Leistungen nachfragen?*) Des Weiteren verfügen Sportanbieter oft nur über unzureichende Kenntnisse zu den Motiven und Interessen von Sportnachfragern und deren Fähigkeit und Bereitschaft an der Erstellung der Dienstleistung als Co-Producer mitzuwirken.
- Neben der dadurch bedingten erhöhten **Qualitätsunsicherheit** ergeben sich bei Dienstleistungen aber auch gewisse **Qualitätsschwankungen**, resultierend aus ihrer nur begrenzten Standardisierbarkeit. Viele Sportdienstleistungen erfordern eine (mehr oder minder ausgeprägte) Anpassung an die individuellen Präferenzen und Fähigkeiten des Sportkonsumenten.

### c.) Sport als enttäuschungsanfälliges Produkt

Informationsdefizite, Verhaltens- und Qualitätsunsicherheiten erfahren nun im Sport eine sporttypische, besonders markante Ausprägung, so dass eine Garantie bezüglich einer bestimmten Leistungsqualität oder eines bestimmten Leistungsergebnisses praktisch nicht gegeben werden kann. Ganz offensichtlich ist dies beim Wettkampf- und Zuschauersport. Kein Veranstalter kann Zuschauern ein Spiel auf hohem Niveau und Spannung bis zur letzten Minute garantieren, auch wenn es sich um das Spiel zweier gleichstarker Spitzenteams handelt. Die Unkenntnis über den Spielausgang und der damit verbundene Grad an Spannung machen nun zwar gerade den Reiz des Sportwettkampfes, gewissermaßen seinen „Leistungskern“, aus (*Sepp Herberger: „Warum kommen die Zuschauer zum Fußball? Weil sie nicht wissen wie's ausgeht!“*); dennoch haben Zuschauer auch bestimmte Qualitätserwartungen, die eben nicht immer erfüllt werden.

Auch Leistungsversprechen und Qualitätserwartungen bei sportaktiven Bewegungsangeboten (z. B. Gewichtsabnahme, Leistungsverbesserung in einer Sportart, Geselligkeit und soziale Kontakte) sind stark risikobelastet, da deren Erfüllung von vielen Faktoren abhängt, auf die der Sportanbieter kaum Einfluss hat (z. B. Ernährungsgewohnheiten, Lebensstil, Talent, Gruppendynamik etc.). Sporttypisch ist ein hochdynamischer, kaum vorhersehbarer Ablauf von Ereignissen, abhängig von vielen nicht-kalkulierbaren oder nicht-beeinflussbaren Faktoren (z. B. Tagesform, Lust, Wetter, Gegner, Zufall).

Sport-Marketing steht also vor dem Problem einer nur **sehr begrenzten Kontrollierbarkeit** und **Gestaltbarkeit seines Kernprodukts** in der Phase der Leistungserbringung, verbunden mit einem **hohen Grad der Anfälligkeit für Enttäuschungen**.

#### d.) Sport als engmaschig normiertes, durchreguliertes Produkt

Des Weiteren bestehen in Bezug auf das Kernprodukt „Sport“ auf einzelbetrieblicher Ebene praktisch keine produktpolitischen Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Alle wettkampfmäßig und international betriebenen Sportarten beruhen auf umfangreichen, detaillierten Norm- und Regelwerken, die die Abmessungen und Materialien von Geräten, Toren, Netzen, Spielfeldern, Böden, Bällen etc. sowie das Muster ihrer Ausübung durch festgelegte Spieldauer, Mannschaftsstärke, Zählweise, Regelverstöße, Sanktionen etc. genauestens regeln und aus Gründen der Chancengleichheit im sportlichen Wettbewerb vereinheitlichen.

Dieses **normative Korsett** entzieht Sport dem Zugriff durch produktpolitische Maßnahmen und wirkt gleichsam als eine Art **„Innovationsbremse“**. Zwar gibt es inzwischen viele Sportarten, bei denen in den letzten Jahren mit dem Ziel der Steigerung ihrer Attraktivität und damit ihrer Vermarktungschancen Regeln geändert wurden (z. B. Volleyball, Tischtennis, Biathlon). Solche Innovationen sind aber nicht das Ergebnis einzelbetrieblicher Entscheidungen, sondern das Resultat oft jahrelanger Diskussionen und Entscheidungen auf der Ebene internationaler Fachsportverbände, die dann neue, für alle verbindliche Normen und Regeln festschreiben.

### 1.3.3 Besonderheiten der Nachfrage nach Sport

Auf der **Nachfrageseite von Sport** finden sich einige Besonderheiten in den Kauf- und Konsumverhaltensmustern, die in anderen Lebensbereichen bzw. bei anderen Produktkategorien nicht oder zumindest nicht in der Intensität anzutreffen sind. Typische Phänomene des Sportkonsums sind etwa

- die lebenslange Mitgliedschaft in einem Verein oder die immerwährende Treue als Fan zu einer Mannschaft;
- das überaus große Interesse der Bevölkerung an einer medialen Sportberichterstattung, die weit über das bloße Interesse an Spielergebnissen hinausgeht;
- die latente Unzufriedenheit mit dem „Status Quo“ des eigenen Leistungsvermögens als Sportler und die ständige Suche nach neuen Herausforderungen;
- die Bereitschaft zum ehrenamtlichen, unentgeltlichen Engagement in Vereinen und bei großen Sportveranstaltungen;
- der Kauf einer (teuren) Saisonkarte, ohne zu wissen, was man dafür geboten bekommt;
- außeralltägliche, z. T. „irrationale“ Verhaltensweisen, wie z. B. eine gesteigerte Risikobereitschaft (z. B. gegenüber Verletzungen), Kauf und Nutzung von Fanartikeln.

Wie sind diese Phänomene zu erklären? Welche besonderen Merkmale kennzeichnet die Nachfrage nach Sport?

**a.) Sport als Kristallisationspunkt von Emotionen, Erlebnissen und Identifikationen**

Ein Grund für die Attraktivität von Sport und zugleich ein Grund für seine ökonomische Ergiebigkeit liegt in seinem spezifischen **High-Involvement-Charakter**. Sport verkörpert einen außeralltäglichen Daseinsbereich, der in einem hohen Maße a.) **Emotionen weckt** und b.) viele Freiräume bietet, **emotionale Bedürfnisse zu zeigen, auszuleben und zu befriedigen**. Sport weckt bei Sportlern und Zuschauern Gefühle der Freude, des Glücks, aber auch der Enttäuschung, der Trauer und Wut und bietet zugleich die Gelegenheit, diese z. B. durch Jubeln, Schreien, lautes Fluchen, Pfeifen, Weinen, Freudentänzen oder Singen in einer extrovertierten Art und Weise auszudrücken, wie dies in anderen Lebensbereichen nicht möglich ist. Sport ist zu wesentlichen Teilen ein Geschäft mit Emotionen.

Zugleich bietet Sport vielfältige Möglichkeiten für **außeralltägliche Selbsterfahrungen und Erlebnisse** (z. B. Gewinn eines Matches, erfolgreiche Teilnahme an einem Marathon, Meisterung einer gefährlichen Situation, Fahrt zu einem Auswärtsspiel, Vereinsfeier). Weniger ein Leistungsergebnis als vielmehr ein **Leistungserlebnis** steht im Vordergrund.

Die für Sport typische Eigenschaft, emotional aufgeladene, außeralltägliche Erlebnisse und Erfahrungen bereitzuhalten, ist wiederum die Ursache für sein **hohes Identifikationspotential**, also der Bereitschaft von Menschen, sich an bestimmte Sportarten, Sportorganisationen, Mannschaften oder einzelne Sportler emotional für eine längere Zeit zu binden.

**b.) Sport als Gegenstand des öffentlichen Interesses und der Alltagskommunikation**

Sport (in der Variante des wettkampforientierten Zuschauersports) genießt über den Transport durch die Medien ein **hohes Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit**, das weit über den Kreis der aktiven Sportler und Veranstaltungsbesucher hinausreicht. Medien (Zeitungen, Fernsehen, Hörfunk) und ihre Rezipienten (Hörer, Zuschauer, Leser) interessieren sich dabei nicht nur für die Sportereignisse und -ergebnisse selbst. Aufbereitet und rezipiert werden auch alle möglichen Hintergrundinformationen zu den beteiligten Akteuren auf der sportlichen Ebene (Trainer, Mannschaft, Sportler etc.) und in zunehmendem Maße auch auf der Führungsebene (Vorstand, Management). Es gibt keine andere Branche der Wirtschaft, über die in den Medien in dieser Breite und Ausführlichkeit berichtet wird. Sport liefert in einem kontinuierlichen Strom den „Rohstoff: Information und Neuigkeiten“, auf den die Sportredaktionen von Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen, Hörfunk und Internetportalen angewiesen sind.

Die medial transportierten Informationen bilden wiederum die Basis für eine weit verbreitete Alltagskommunikation über Sport (insbesondere die Spiele vom letzten Wochenende). Auffällig ist dabei das Phänomen der **Selbstzuschreibung professioneller Handlungskompetenz**. D. h. Sportkonsumenten betrachten sich aufgrund ihres hohen Interesses und der umfangreichen Informationen als **Experten**. Man glaubt zu wissen, welche Mannschaftsaufstellung die richtige ist, welcher Trainer oder Spieler welche Fehler begangen hat oder welche Managemententscheidungen falsch waren.

### c.) Steigerungsimperativ und „variety seeking behavior“ im Sport

Sport zählt zu den sog. „Wachstumsbedürfnissen“, d. h. es existieren (z. B. im Gegensatz zu Nahrungsmitteln) **keine natürlichen Sättigungsgrenzen**. Drei Ursachen können hierfür benannt werden:

- Sportnachfragern fehlen „harte“ Entscheidungskriterien dafür, wann denn wirklich genug für die Erreichung eines Ziels, z. B. die Verbesserung der eigenen Fitness, die Vorbereitung auf einen Wettkampf, getan wurde.
- Zum anderen führt das Erreichen bestimmter Ziele im Sport häufig nicht oder nur kurzfristig zu einer wirklichen Bedürfnisbefriedigung. Sport besitzt in hohem Maße die Eigenschaft, nicht nur Bedürfnisse zu decken, sondern auch permanent neue zu wecken. Sport löst häufig einen „Hunger nach mehr“ aus, indem einfach das Anspruchsniveau gesteigert wird. Man sucht neue Gelegenheiten und Herausforderungen, indem man z. B. die Trainingsintensität steigert oder sich noch mehr Sportübertragungen im Fernsehen ansieht. Sport vermag also gemäß seinem traditionellen Selbstverständnis des „schneller, höher, weiter“, **selbstinduzierte Effekte der Nachfragesteigerung** auszulösen, die lediglich durch die beschränkt zu Verfügung stehenden Ressourcen „Zeit“ und „Geld“ begrenzt werden.
- Selbstinduzierte Nachfrageeffekte erzeugt Sport auch durch das bekannte Phänomen, dass ein bestimmter Leistungsstand an Kraft, Kondition und technischen Fertigkeiten (ganz im Sinne auf eines durch harte Arbeit aufgebauten Kapitalstocks) nur erhalten bleibt, wenn man permanent weitermacht und „im Training bleibt“.

Stehen dagegen eher erlebnisorientierte Nutzenvorstellungen (Spannung, Spaß, Abenteuer, Nervenkitzel) im Vordergrund und besteht keine enge, emotionale Bindung an eine bestimmte Sportart oder ein bestimmtes Angebot, treten Phänomene des sog. „variety seekings“ auf. Dies bedeutet: Obwohl man mit einem wahrgenommenen Angebot durchaus zufrieden ist, kommt es aufgrund von Gewöhnungseffekten zu einem „Gratifikationsverfall“; es entsteht Langeweile. Sport bietet nun vielfältige Möglichkeiten, diesem **Wunsch nach Abwechslung**, der Suche nach ständig neuen, u. U. stärkeren Reizen durch seine riesige Palette an bewegungsaktiven, erlebnisreichen Angeboten gerecht zu werden.

#### d.) Hohe Nachfrageelastizität im Sport

Wenngleich von Sport eine hohe, emotionale Bindewirkung ausgeht, „leiden“ viele Sportanbieter unter relativ **starken Nachfrageschwankungen**. Welche Ursachen sind dafür verantwortlich?

- Bei Sport handelt es sich (für die meisten Menschen) nur um ein **tertiäres, nachrangiges Bedürfnis**, das nicht zum Kreis der existenziellen Grundbedürfnisse gehört. Auf Sport kann nicht nur „zur Not“, sondern auch generell verzichtet werden, und es wird auf ihn auch häufig zugunsten von „Wichtigerem“ verzichtet.
- Des Weiteren können schon relativ geringfügige Änderungen in der Preis- und Angebotsgestaltung oder dem Zeitpunkt von Sportangeboten oder Sportveranstaltungen zu starken Veränderungen in der Nachfrage führen. Das Geld wird für „Wichtigeres“ ausgegeben oder man weicht auf andere Formen der erlebnisorientierten Freizeitgestaltung aus.
- Die Entscheidung für Sport erfolgt häufig spontan und ist abhängig von den jeweiligen situativen Gegebenheiten im Alltag von Menschen, auf die ein Sportanbieter keinen Einfluss hat (Lust, Wetter, Fernsehprogramm, familiäre oder berufliche Verpflichtungen, sonstige Termine, Zeit und Lust von Spielpartnern, Freunden etc.).

#### e.) Ausgeprägte Heterogenität, Subjektivität und Variabilität von Nutzenerwartungen im Sport

Unabhängig vom Grad der Identifikation mit Sport und der Intensität des Sportkonsums sind die sportbezogenen Nutzenerwartungen jedoch zugleich ausgesprochen heterogen, subjektiv und variabel. Sportsoziologische und -psychologische Untersuchungen der letzten Jahre dokumentieren eindrucksvoll die zunehmende Pluralisierung und Ausdifferenzierung von Sport- und Zuschauermotiven. So verbinden sich heute mit aktivem Spottreiben in zunehmendem Maße Motive und Ansprüche einer instrumentellen Nutzung von Sport für die verschiedensten Zwecke (Fitness, Aussehen, Selbstverteidigung, Abenteuer etc.). Die Ausprägungen einzelner Motive und von Motivbündeln weisen dabei einen zunehmend individuellen Charakter auf, was die Konzeption von bedürfnisgerechten Sportangeboten erheblich erschwert.

Hinzu kommt, dass Motive und Interessen unabhängig von den mehr oder weniger stabilen Präferenzen für ein bestimmtes Sportangebot auch auf der Ebene der einzelnen Person situativ stark variieren können. Die regelmäßige Trainingsteilnahme mag durch das Motivbündel „Spaß an der Sportart“, „Vorbereitung auf ein Spiel“, „Abbau von Stress“, „Verpflichtung gegenüber der Mannschaft“, „geselliges Zusammensein danach“ getragen werden, an jeden Trainingsabend kann aber jeweils ein anderes dieser Motive im Vordergrund stehen.

#### f.) Sport als eine Form des sozialen Konsums

Der Konsum von Sport (als Sporttreibender oder als Zuschauer) erfolgt in der Regel entweder **gemeinsam mit anderen, also in Gruppen** oder zumindest unter der gleichzeitigen Anwesenheit anderer in einem (halb-)öffentlichen Raum. (Ausnahmen wären der „einsame“ Sportzuschauer zu Hause vor dem Fernseher oder der Fitness-Sportler auf seinem Hometrainer). Dies bedeutet, dass folgende Kriterien und Merkmale wichtige Bestimmungsgründe für die Wahl eines bestimmten Sportangebots bzw. Sportanbieters sind, diese z. T. sogar ein Teil des Produkts „Sport“ selbst sind:

- Merkmale des **sozial-räumlichen Umfelds**: Wie viele und welche Personen verfügen über eine Zugangsberechtigung und werden (wahrscheinlich) kommen? Wie verteilen sich diese im Raum (dem Gelände, dem Stadion, der Halle)?
- **Gruppennachfrage**: Besteht die Möglichkeit, ein Sportangebot gemeinsam mit Freunden, Kollegen, Familienmitgliedern etc. wahrzunehmen?
- **Sportimmanente Kontakte**: Welche Gelegenheiten oder Notwendigkeiten bestehen, in Kontakt mit anderen (z. T. bislang unbekanntenen Personen) zu treten? In welcher Rolle werde ich ihnen dabei begegnen, z. B. als Kursteilnehmer, Mannschaftsmitglied, Spielpartner oder Wettkampfgegner? Wie nahe komme ich dabei den anderen bzw. diese mir?
- **Weitergehende soziale Kontakte**: In wieweit bieten sich Gelegenheiten über den Sport hinausreichende, soziale Kontakte zu knüpfen und zu pflegen (Menschen kennenlernen, geselliges Zusammensein, Freunde gewinnen etc.)?

Für das Mitglied eines Sportvereins oder einer kommerziellen Sportanlage, den Besucher einer Sportveranstaltung, den Teilnehmern an einem Marathonlauf und selbst den „einsamen“ Skiläufer hängt die Beurteilung der Qualität eines konkreten Angebots (auch) immer von den Antworten auf die Fragen ab: Wer und wie viele kommen oder sind schon da? Mit wem werde ich in welcher Eigenschaft und mit welchen Intentionen kommunizieren können oder müssen? Wen sehe ich und wer sieht mich? Werde ich mich in dieser Gruppe bzw. diesem sozialen Umfeld wohl fühlen? etc.

Eine wesentliche Aufgabe des Sport-Marketings besteht deshalb in der (oft nur eingeschränkt möglichen) Einflussnahme und Steuerung von Gruppengrößen, Gruppenzusammensetzungen und Gruppenprozessen.

#### g.) Zeitkosten und Zeitnutzen im Sport

Der (aktive und passive) Sportkonsum kostet nicht nur Geld sondern auch Zeit. Für moderne Gesellschaften typisch ist ein Gefühl **zunehmender Zeitknappheit** aufgrund der gestiegenen Zahl von Zeitverwendungsmöglichkeiten und einem nahezu unveränderten Budget an (freier) Zeit. Es ist deshalb von besonderer Bedeutung, wie der Verbrauch von bzw. die Investition an Zeit im Sport von Konsumenten erlebt und bewertet wird.



Für den **traditionellen Sport** typisch ist – ökonomisch formuliert - eine Dominanz des **Prozess- bzw. Erlebnisnutzens**, d. h. es ist die mit dem Sporttreiben, Zuschauen, geselligem Zusammensein etc. verbrachte Zeit selbst, die den Nutzen stiftet. Sportangebote fungieren in diesem Fall als „Unterhaltungsdienstleistung“ bzw. bewegungsaktive „Zeitvertreibs-Dienstleistung“ mit der Konsequenz, dass Zeit nicht (oder zumindest nicht primär) als Kostenfaktor betrachtet wird. Bisweilen vergisst man sie und wünscht sich z. B. bei einem schönen Spiel die Uhr anhalten zu können. Zeitkosten treten hier nur in Form von sog. **Opportunitätskosten** auf, also etwaigen Überlegungen eines Konsumenten zu dem durch den Verzicht auf eine andere Art der Zeitverwendung entgangenen Nutzen.

Anders liegt der Fall, wenn das primäre Interesse nicht der Teilnahme an dem Leistungserstellungsprozess von Sport, sondern einem bestimmten Leistungsergebnis, also einem **Ergebnisnutzen** gilt. Dies ist vor allem bei den von instrumentellen Motiven dominierten Formen des Fitness- und Gesundheitssports der Fall (z. B. Gewichtsabnahme, Verbesserung der Fitness). Die individuelle Zeitkalkulation wird in diesem Fall eine andere sein, da die Investition an bzw. der **Verbrauch von Zeit als ein Kostenfaktor dem Nutzwert gegenüber gestellt** und mit Angebotsalternativen verglichen wird.

#### 1.3.4 Besonderheiten von Organisationsstrukturen im Sport

Ungeachtet der extremen Heterogenität der Anbieter- und Betriebstypen im Sport (vgl. 1.3.1) ist auf zwei Tatbestände zu verweisen, die für die Sportbranche von zentraler Bedeutung sind:

Zentrales Charakteristikum fast aller Zweige der Sportbranche ist eine **Dominanz kleinbetrieblicher bzw. mittelständischer Organisationsformen**. In Großsportvereinen oder in großen, gewerblichen Multifunktionsanlagen bewegt sich die Zahl der festangestellten Mitarbeiter gewöhnlich im ein- oder niedrigen zweistelligen Bereich. Auch die als Aushängeschilder des professionalisierten Profi-Sports geltenden Vereine der 1. Fußball-Bundesliga gehören trotz der Millionenumsätze bezogen auf ihre Mitarbeiterzahl, die zwischen 40 und 200 liegt, zur Kategorie der kleineren, mittelständischen Betrieben. Sieht man von den wenigen „global playern“ ab (Nike, Adidas etc.), gilt dies im Übrigen auch für die Sportartikelindustrie.

Merkmale von Kleinbetrieben sind ...

- ein relativ geringes Maß an Arbeitsteilung und funktionaler Spezialisierung. Beschäftigte sind meist für relativ heterogene Aufgaben eines größeren Aufgabenbereichs zuständig (sportlicher Bereich, Mannschaftsbetreuung, Stadion, Verwaltung, Management);
- ein breites Aufgaben- und Qualifikationsspektrum der Kernbelegschaft;
- ein hohes Maß an Flexibilität der Mitarbeiter;
- kurze Entscheidungswege;
- ein durch persönliche Beziehungen und Nähe geprägtes Betriebsklima;

- eine (sporttypische) starke Identifikationsbereitschaft vieler Mitarbeiter mit der Organisation;
- häufig nur begrenzte Ressourcen, die für Marketingzwecke ausgegeben werden können (low-budget-Marketing).

Innerhalb dieser Gruppe nimmt in Deutschland (und in einigen anderen europäischen Ländern) wiederum ein spezieller Typus von Organisation eine herausragende Stellung ein: nämlich **Vereine** und **Verbände**. Als **Non-Profit-Organisationen** weisen diese eine Reihe weiterer Besonderheiten auf (vgl. Heinemann/Horch 1988; Horch 1992):

- Vereine und Verbände sind „**Bedarfsdeckungswirtschaften**“, d. h. im Vordergrund steht nicht die Erzielung bzw. private Aneignung von Gewinnen, sondern die Verfolgung nicht-materieller, vor allem sportlicher und sozialer Ziele, die sich aus den Interessen der Mitglieder ableiten.
- Zwischen dem Mitglied und der Organisation besteht – im Unterschied zum Verhältnis von Betrieb und Kunde – **kein Vertrag über den Austausch einer genau definierten Leistung und Gegenleistung**, sondern eine Art Gesellschaftsvertrag, der die Verfolgung gemeinsamer Interessen zum Gegenstand hat. Das Mitglied erwirbt also für seine Beiträge **kein einklagbares Anrecht** auf eine bestimmte Art von Gegenleistung.
- Die Verteilung des „Outputs“ erfolgt nicht nach dem Äquivalenzprinzip (Leistung – Gegenleistung), sondern nach dem **Solidarprinzip**, d.h. es kommt zu erheblichen Umverteilungseffekten zwischen Leistungsgebern und -empfängern. So profitieren in einem Verein etwa die Leistungssportler von den Beiträgen der Breiten- und Freizeitsportler, die Kindern und Jugendlichen von den Beiträgen der Erwachsenen, die Sportaktiven von den Beiträgen der passiven Mitglieder sowie die Mitglieder allgemein vom Engagement der Ehrenamtlichen.
- Entscheidungen über die Ziele, Strategien und den Mitteleinsatz werden (zumindest formal) nach **demokratischen Entscheidungsprinzipien** auf der Mitgliederversammlung und in Vorstandssitzungen gefällt.
- Die **Finanzierung** erfolgt über einen **Verbund an Einnahmen aus verschiedenen Quellen**, wobei die Einnahmen aus **Mitgliedsbeiträgen** im Regelfall dominieren.
- Eine zentrale Ressource bildet das **freiwillige, unentgeltliche Engagement** der Mitglieder. Dem Verein steht damit ein im Prinzip kostenloser Produktionsfaktor zur Verfügung. Mit der Rekrutierung, Einbindung, Qualifizierung und Kontrolle von Ehrenamtlichen sind allerdings jeweils besondere Aufgaben und Probleme verbunden.
- Die **wirtschaftlichen Rollen** sind relativ **wenig ausdifferenziert**, da das Vereinsmitglied im Idealfall alles in einer Person ist: Produzent, Konsument, Finanzier und Entscheidungsträger zugleich.

Real weisen viele (teil-)professionalisierten, größeren Vereine und Verbände allerdings eine Mischung aus den Merkmalen eines „normalen“ Dienstleistungsbe-

triebs und dem Merkmal einer „freiwilligen Vereinigung“ auf, da sie einen (mehr oder weniger großen) Teil ihrer Leistungen auf einem Markt nach dem Leistungs-Gegenleistungs-Prinzip anbieten (z. B. Zuschauertickets, Kursangebote, Reisen, Werberechte, Gastronomie, Sportausrüstung). Dies spiegelt sich dann auch in kooperativen Verflechtungen mit Unternehmen der Privatwirtschaft und einer Mischung unterschiedlicher Rechtsformen wider (z. B. Vereine/Verbände mit angegliedertem Geschäftsbetrieb, einer ausgegliederter GmbH, Gründung von Kapitalgesellschaften, Stiftungen, Vermietung/Verpachtung von Anlagen an Gewerbetreibende etc.).

### 1.3.5 Besonderheiten der Marktbeziehungen und Marktstrukturen im Sport

In Kap. 1.3.1 wurde bereits auf die **besondere Komplexität der Marktbeziehungen im Sport** hingewiesen. Diese ist umso größer, je umfangreicher und heterogener a.) die Angebotspalette an sportbezogenen (Teil-)Leistungen aus den vier Geschäftsfeldebene des Sports (vgl. Abb. 3) und b.) je größer die Zahl der „stakeholder“, zu denen man in Leistungs- und Austauschbeziehungen steht (vgl. Abb. 2). Diese „Gemengelage“ an Markt- und Umweltbeziehungen führt bei Sportanbietern bisweilen zu erheblichen **Problemen der Marktbestimmung und Marktabgrenzung**. Für viele Sportorganisationen sind relativ einfach anmutende Fragen (im Unterschied zu anderen Branchen) häufig nur schwer zu beantworten: Wer sind eigentlich unsere (wichtigsten) Kunden? Sind dies unsere Mitglieder, Veranstaltungsbesucher, Fernsehzuschauer oder Geldgeber? Für wen können bzw. wollen wir welche Leistungen erbringen? Wo liegen die geographischen Grenzen unseres Marktes? Sind für uns als ein in der Region verankerter, norddeutscher Profi-Sportclub der 1. Bundesliga die süddeutschen Bundesländer oder gar das Ausland ein relevanter Markt? Etc.

Für viele Sportanbieter typisch ist das gleichzeitige Angebot von Leistungen auf dem **Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlermarkt)** einerseits und dem **Markt für Zuschauersport (Zuschauermarkt)** andererseits.

Die Organisation eines spezifischen Angebots auf dem **Sportlermarkt**, nämlich **Sportveranstaltungen**, in Form von Spielbegegnungen, Wettkämpfen und Turnieren ist die Voraussetzung für ein darauf basierendes Folgeangebot auf dem **Zuschauermarkt**. Da allerdings jedes Wochenende tausende von Sportbegegnungen stattfinden, für die sich keine oder kaum Zuschauer interessieren, hängen die Möglichkeiten einer Erschließung und Nutzung des Zuschauermarktes offenkundig von der **Attraktivität** von Sportwettkämpfen bzw. Sportveranstaltungen für Zuschauer ab. Neben sportartspezifischen Eigenschaften sind hierfür vor allem **drei Bestimmungsfaktoren** ausschlaggebend:

- das **Leistungsniveau** des Sportwettkampfs bzw. der Sportler;
- die wirtschaftliche und sportliche **Bedeutung des Wettkampfs, Turniers** etc.
- der **Spannungsgrad** des sportlichen Wettkampfs, d. h. der Grad der Unsicherheit über den Ausgang.

Für die Anbieter von Sportveranstaltungen für den Zuschauermarkt ergeben sich daraus folgende **Besonderheiten in den Marktbeziehungen und Marktstrukturen**:

- Die Produkte „Sportwettkampf“ und „Meisterschaft“ können nicht von einem Anbieter alleine, sondern nur in der Form einer engen **Kooperation** mit anderen Sportorganisationen erstellt werden, mit denen man in sportlicher und wirtschaftlicher Hinsicht eigentlich konkurriert. Kein Sportverein ist in der Lage, alleine einen sportlichen Wettkampf zu organisieren, für den sich eine größere Zahl von Zuschauern interessiert. Während in anderen Branchen eine Zusammenarbeit konkurrierender Anbieter eine mögliche Option darstellt und oft nur ausnahmsweise und punktuell erfolgt, ist sie im Sport unabdingbar notwendig. Diese eigentümliche Form der Beziehung unter Sportanbietern, also die Notwendigkeit der Kooperation von Konkurrenten, wird in der Literatur als „**assoziative Konkurrenz**“ oder „**Kooperenz**“ (eine Zusammensetzung aus den Begriffen „Konkurrenz“ und „Kooperation“) bezeichnet.
- Es kann deshalb – wiederum im Unterschied zu allen anderen Branchen – kein Sportanbieter ein Interesse daran haben, andere Sportanbieter vom Markt zu verdrängen oder eine Monopolstellung anzustreben, da er auf diese als Gegner im sportlichen Wettbewerb angewiesen ist. Mehr noch: Er muss i. S. der Gewährleistung eines möglichst hohen Spannungsgrads ein Interesse daran haben, dass die Konkurrenten bzw. Spielgegner nicht zu schwach sind und ein Wettkampf dadurch für die Zuschauer unattraktiv wird. Sportanbieter bewegen sich damit in einem konflikträchtigen Spannungsfeld von Eigeninteressen (d. h. ihren sportlichen und wirtschaftlichen Leistungszielen) und dem Gesamtinteresse eines Wettbewerbs bzw. einer Liga, nämlich möglichst spannende Wettkämpfe auf hohem Niveau und mit unsicherem Ausgang anzubieten. Ihren Ausdruck finden diese Konflikte etwa in der immer wieder aufflackernden Diskussion in Clubs und Verbänden zum Pro und Contra einer Einzel- bzw. Zentralvermarktung von Medien- und Sponsoringrechten.
- Die Sicherung der Attraktivität erfolgt des Weiteren über **hohe Barrieren des Marktzutritts** für sportliche Konkurrenzwettbewerbe, die über die **Pyramidenstruktur des Sportsystems** und das „**Ein-Verbands-Prinzip**“ in den verschiedenen Sportarten abgesichert werden. So wie es auf regionaler Ebene nur einen hessischen, einen bayrischen etc. Handballverband, auf nationaler Ebene nur einen Deutschen Handballbund und weltweit nur eine „International Handball Federation“ gibt, so gliedern sich Ligen und Wettbewerbe im Leistungsniveau aufsteigend nach Bezirken, Kreisen, Regionen, Ländern, Europa und die ganze Welt, wobei für die jeweilige Liga bzw. den Wettbewerb in der entsprechenden Region ein Monopol angestrebt wird. (Das Phänomen drei konkurrierender Welt-Boxverbände bildet eine Ausnahme und ist ein schönes Beispiel für die damit verbundene Entwertung des sportlichen Wettbewerbs aufgrund dieser Konstellation.) Auch hier sind also die Marktbeziehungen durch die Notwendigkeit von **weitreichenden Kooperationen** und die Verständigung auf eine Vielzahl von Regeln, Normen und Verfahrensweisen geprägt.

Zuletzt ist auf den Tatbestand zu verweisen, dass im Falle von Sport die Art und Weise der Leistungserbringung relativ **leicht substituiert** werden kann. Auch wenn die markt- und geldvermittelte Bereitstellung von Sportdienstleistungen an Bedeutung stark zugenommen hat, so besteht dennoch auch immer die Alternative der **individuellen oder gemeinschaftlichen Selbstorganisation des Sports** als Alternative. Während sich beim Kauf eines Autos oder einer ärztlichen Behandlung die Frage des „**make or buy**“ nicht stellt, besteht für den Sportler immer auch die Möglichkeit, alleine joggen zu gehen, mit Freunden im Park Fußball zu spielen oder einen Verein zu gründen, also auf Marktangebote zu verzichten und dennoch das Produkt „Sport“ für sich nutzen zu können.

### Weiterführende Literatur zu Kapitel 1:

- Freyer, W. (2003): Sportmarketing – Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, 3. Aufl., Dresden
- Hermanns, A./Riedmüller, F. : Die duale Struktur des Sportmarktes. In: A. Hermanns/F.Riedmüller (Hrsg.) (2008): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. Aufl., München
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W.A. (2006): Sport Marketing, 3. Aufl., Champaign
- Pitts, Brenda G./Stotlar, David K. (2007): Fundamentals of Sport Marketing. 3. Aufl., Morgantown
- Schubert, M. (2005): Sport -Marketing- einige Überlegungen zu den konstitutiven Grundlagen eines neuen Forschungs- und Aufgabenfeldes. In: C. Breuer/A. Thiel (Hrsg.) Handbuch Sportmanagement. Hofmann Verlag, 239-257
- Shank, M. D. (2009): Sports Marketing – A strategic perspective. 4. Aufl., New Jersey 2009
- Woratschek, H./Beier, K. (2001): Sportmarketing. In: D. K. Tscheulin/B. Helmig (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Wiesbaden, 203 – 235

### Aufgaben zur Lernkontrolle:

1. *Was wird unter Marketing heute verstanden? Nennen Sie bitte die wichtigsten Elemente und Dimensionen des modernen, erweiterten Marketingverständnisses.*
2. *Welche Ursachen sind für die wachsende Bedeutung von Marketing in Sportorganisationen verantwortlich?*
3. *Erläutern Sie bitte, was unter der Aussage zu verstehen ist, bei Sport handele es sich um ein Verbundprodukt und das Ergebnis eines Produktionsverbundes.*
4. *Nennen Sie bitte für die Sportveranstaltung „Leichtathletik-Weltmeisterschaft“ die wichtigsten „stakeholder“ und deren Primärinteressen an dieser Veranstaltung.*

5. *Nennen Sie bitte die vier Stufen des Wertschöpfungsprozesses bzw. Geschäftsfeldebene im Sport.*
6. *Erläutern Sie bitte am Beispiel der Dienstleistung „Volleyball-Bundesligaspiel“, was man in diesem Zusammenhang unter dem Leistungspotential, dem Leistungsprozess und dem Leistungsergebnis versteht.*
7. *Was versteht man unter der Aussage, dass es sich bei Sport um ein „enttäuschungsanfälliges Produkt“ handelt?*
8. *Was versteht man unter „Kooperenz“ als einem typischen Merkmal der Marktbeziehungen von Sportorganisationen?*