

# **Sport-Marketing**

Modernes Marketing-Management  
für die Sportwirtschaft

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

5., neu bearbeitete Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort zur 5. und 4. Auflage .....	V
Vorwort zur 3. Auflage .....	VIII
Vorwort zur 2. Auflage .....	X
Vorwort zur 1. Auflage .....	XI

## Teil A

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

1.5	Zwischenfazit: Marketing im Sport .....	43
1.6	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel A.1 .....	48
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel A.1 .....	48
2	Marketing und Sport .....	49
2.1	Vorstellungen über Sport-Marketing .....	50
2.1.1	Alte und moderne Marketingauffassung im Sport .....	50
2.1.2	Enge und weite Sicht: Marketing mit oder im Sport .....	51
2.1.3	Einordnung des Sport-Marketing in das Gebäude des allgemeinen Marketing .....	55
2.2	Elemente eines eigenständigen Sport-Marketing .....	59
2.2.1	Säule 1: Dienstleistungs-Schwerpunkt im Sport-Marketing ..	60
2.2.2	Säule 2: Institutioneller Schwerpunkt im Sport-Marketing ...	61
2.2.3	Säule 3: Methodischer Schwerpunkt – Sport-Marketing als systematisches Marketing-Management .....	63
2.3	Exkurs: Einordnung des Sport-Marketing in die Sport- ökonomie als Wissenschaftsdisziplin .....	64
2.3.1	Fragmente zur Bestimmung einer neuen Wissenschafts- disziplin „Sport-Ökonomie“ .....	64
2.3.2	Sport-Ökonomie – the state of the art 2015 plus .....	67
3	Besonderheiten des Sport-Marketing .....	71
3.1	Besonderheiten des Sport-Marktes .....	73
3.1.1	Unklare bzw. vielfältige Marktstrukturen .....	73
3.1.2	Viele sind Anbieter und Nachfrager zugleich .....	74
3.1.3	Entscheidungen durch Mehrheitsregeln statt über den Marktmechanismus .....	76
3.1.4	Alle sind Experten .....	77
3.2	Besonderheiten der Sport-Produkte .....	77
3.2.1	Der marketingbezogene Produktbegriff .....	77
3.2.2	Sportprodukte sind Leistungsbündel und universelle Angebote .....	78
3.2.3	Sportprodukte als Dienstleistungen: potenzial-, prozess- und ergebnisorientiert .....	81
3.2.4	Sportprodukte sind subjektiv und unvorhersehbar .....	86
3.2.5	Sport als öffentliches Gut .....	88
3.2.6	Zum Teil existiert kein Marktpreis .....	89
3.2.7	Anhang: Güter und Produkte .....	90
3.3	Besonderheiten der Sport-Anbieter .....	93
3.3.1	Heterogenität der Sportbranche .....	94
3.3.2	Sportanbieter konkurrieren und kooperieren .....	96
3.3.3	Sportanbieter zwischen Staat und Markt .....	97

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

1.6	Megatrend 4: Technischer und medizinischer Wandel .....	156
1.6.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	156
1.6.2	Tendenzen im Sport heute: Sport und Technik .....	157
1.6.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	161
1.7	Megatrend 5: Veränderung des natürlichen und physischen Umfeldes .....	163
1.7.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	163
1.7.2	Tendenzen im Sport heute .....	166
1.7.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	167
1.8	Megatrend 6: Sport und Ökonomie (Kommerzialisierung und Globalisierung) .....	169
1.8.1	Allgemeine (Mega-)Trends .....	169
1.8.2	Tendenzen im Sport heute: „Kommerzialisierung“ und „Globalisierung“ .....	171
1.8.3	Anforderungen an den Sport der Zukunft .....	176
1.9	Bildung von Gesamtszenarien .....	178
1.9.1	Bewertung der Trends .....	178
1.9.2	Mega- oder Gesamtszenarien .....	179
1.10	Ausblick: Trends und Zukunft des Sports .....	183
1.11	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.1 .....	188
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.1.....	188
2	Marktanalyse oder Marktforschung (i. e. S.) im Sport .....	189
2.1	„Der Markt“ als zentrale Bezugsgröße des Marketing .....	191
2.1.1	Markt als Bindeglied von Makro- und Mikroökonomie .....	191
2.1.2	Marktbetrachtungen in der Wirtschaftswissenschaft .....	193
2.1.3	„Makroabgrenzung“ oder „Marktsegmentierung i. w. S.“ .....	195
2.1.4	„Mikroabgrenzung“ oder „Marktsegmentierung i.e.S.“ .....	199
2.2	Die Nachfrage- oder Konsumentenanalyse .....	209
2.2.1	Grundlagen/Besonderheiten der Nachfrageranalyse im Sport: von der Marktsegmentierung zur Kaufverhaltensforschung .....	209
2.2.2	Erklärungsansätze für die (Sport-)Nachfrage .....	210
2.2.3	Modelle und Erklärungen der Kaufverhaltensforschung .....	215
2.2.4	(Kundenorientierte) Marktsegmentierung .....	223
2.3	Die Konkurrenz- oder Wettbewerberanalyse .....	223
2.3.1	Grundlagen der Konkurrenzanalyse .....	223
2.3.2	Bestimmung der Mitwettbewerber: Die Konkurrenz ist groß .....	224
2.3.3	Methoden der Konkurrenzforschung nach Porter .....	225
2.3.4	Der Konkurrentenvergleich .....	227

2.3.5 Strategische Folgerungen .....	228
2.4 Zusammenfassung der Marktanalyse: Marktstrukturen .....	229
2.4.1 „Der Sport-Markt“ und seine Teilmärkte sowie Segmente ....	229
2.4.2 Marktformen .....	231
2.4.3 Käufer- und Verkäufermarkt bzw. Konsumenten- oder Produzentensouveränität .....	234
2.5 Exkurs 1: Marktforschung als Methode der empirischen Sozialforschung .....	235
2.5.1 Träger der Marktforschung .....	235
2.5.2 Methoden der Marktforschung .....	237
2.5.3 Sekundärforschung .....	238
2.5.4 Primärforschung .....	241
2.6 Exkurs 2: Das volkswirtschaftliche Marktmodell .....	250
2.6.1 Das Grundmodell .....	250
2.6.2 Marktreaktionen .....	252
2.6.3 Zusammenfassung .....	254
2.7 Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.2 .....	255
Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.2 .....	256
3 Die „Betriebsanalyse“ im Sport .....	257
3.1 Grundlagen der Betriebsanalyse .....	258
3.1.1 Allgemeine Aufgaben der Betriebsanalyse .....	258
3.1.2 Marketingbezogene Betriebsanalyse .....	259
3.1.3 Der „Betrieb“ .....	260
3.1.4 Methoden der Betriebsanalyse .....	262
3.2 Marketingbezogene Betriebsanalyse im Sport .....	266
3.3 Besonderheiten von Vereins- und Verbandsanalysen im Sport	269
3.3.1 Hauptbereiche der Vereinsanalyse .....	269
3.3.2 Struktur: Vereins- und Verbandswesen als Basis des Sports ...	271
3.3.3 Personal: Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit im Sport .....	285
3.3.4 Entscheidungsstruktur: demokratisches Prinzip .....	289
3.3.5 Finanzierung: gemeinwirtschaftliches Prinzip .....	290
3.3.6 Die Zukunft der Vereine .....	291
3.4 Kommerzielle Sportanbieter .....	295
3.5 Qualitätsanalysen im Sport .....	299
3.5.1 Methoden der Qualitätsmessung und -bewertung .....	299
3.5.2 Das GAP-Modell der Service-Qualität .....	301
3.5.3 Qualitätsbewertung im Sport .....	303
3.6 Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.3 .....	305
Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.3 .....	306

4	Die Strategische Diagnose (Interpretation der Daten) .....	307
4.1	Von der Analyse zur Strategie .....	309
4.2	Überblick über die strategischen Diagnosemethoden .....	309
4.3	Chancen-Risiken-Analyse .....	312
4.4	Ressourcenanalyse (Stärken-Schwächen-Profil, Potenzialanalyse) .....	316
4.5	SWOT-Analyse .....	317
4.6	Lebenszyklusanalyse .....	319
4.7	Portfolioanalyse .....	323
4.8	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel B.4.....	329
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel B.4.....	329
 <b>Teil C</b>		
	<b>Konzeptionsphase: Strategisches Marketing (Phase II) .....</b>	<b>331</b>
1	Grundlagen des strategischen Marketing (Überblick) .....	335
2	Strategische Ziele im Sportmarketing .....	339
2.1	Der Zielfindungsprozess .....	340
2.2	Zielarten .....	341
2.3	Zielsysteme und Zielhierarchien .....	343
2.4	Entwicklung eines (allgemeinen) marktorientierten Zielsystems für den Sportbereich .....	346
2.5	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel C.2 .....	356
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel C.2.....	356
3	Strategieentwicklung .....	357
3.1	Grundsätze der Strategieentwicklung .....	358
3.1.1	Strategisches Marketing .....	358
3.1.2	Strategische Ziele .....	360
3.1.3	Aufbau einer strategischen Erfolgsposition .....	362
3.1.4	Vom Massenmarketing zum differenzierten strategischen Marketing .....	364
3.1.5	Strategieübersicht (Integrativer Strategieansatz) .....	368
3.2	Geschäftsfelderorientierte oder Produkt-Markt-Strategien ...	371
3.3	Konkurrenzorientierte Strategien .....	375
3.3.1	Wettbewerbsorientierte oder konfliktäre Strategien .....	375
3.3.2	Friedliche Konkurrenzstrategien .....	377
3.3.3	Zusammenfassung .....	378
3.4	Kundenorientierte Strategien .....	379
3.5	Positionierungs- oder Profilierungsstrategie .....	381
3.6	Kombinierte Strategien (Strategie-Mix) .....	384
3.7	Beispiele für Strategien im Sport .....	386

3.8	Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel C.3 .....	387
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel C.3 .....	388
4	Marketing-Mix als Realisierung der Strategie .....	389
5	Zusammenfassung: das „Strategieblatt“ .....	393

## Teil D

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



4.2.2 Corporate Behaviour .....	481
4.2.3 Corporate Communication .....	481
4.2.4 Corporate Identity und Corporate Image .....	482
4.2.5 Beispiele für Images von Sportarten .....	483
4.3 Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf .....	485
4.3.1 Grundlagen der Verkaufsförderung im Sport .....	485
4.3.2 Persönlicher Verkauf und Einkauf .....	486
4.3.3 Maßnahmen der Vertriebswegförderung („Verkaufsförderung“, „Sales Promotion“) .....	488
4.4 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) .....	495
4.4.1 Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit .....	495
4.4.2 Öffentlichkeitsarbeit im Sport .....	498
4.4.3 Sport als Public Relations: Öffentlichkeitsarbeit für die Wirtschaft .....	504
4.5 Werbepolitik .....	505
4.5.1 Grundsätzliche Sichtweisen der Werbung .....	505
4.5.2 Möglichkeiten der Werbung in der Wirtschaft .....	508
4.5.3 Werbe-Mix als Teil der Kommunikationspolitik im allgemeinen Marketing-Management .....	510
4.5.4 Werbung und Sport .....	516
4.6 Weitere Kommunikations- bzw. Marketing-Instrumente .....	546
4.6.1 Von Kommunikation „below the line“ zu neuen Marketing-Management-Bereichen .....	546
4.6.2 Veranstaltungs-Marketing und -Management („Events“) .....	547
4.6.3 Weitere Beispiele für „neue“ Kommunikationsinstrumente ..	552
4.7 Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel D.4 .....	554
Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.4 .....	555
5 Sponsoring im Sport .....	557
5.1 Grundlagen des Sponsorings .....	558
5.1.1 Sponsoring als Kommunikations-Sub-Mix oder eigenständiger Mix? .....	558
5.1.2 Blickwinkel und Beteiligte im Sponsoring .....	558
5.1.3 Grundregeln des Sponsorings .....	561
5.1.4 Formen des Sponsorings - Sponsoring außerhalb des Sports	562
5.1.5 Entwicklung: Vom Mäzenatentum zum Sponsoring .....	564
5.1.6 Formen und Verbreitung des Sport-Sponsorings .....	566
5.1.7 Einstellungen zum Sponsoring .....	568
5.2 Sport-Sponsoring aus Sicht der Wirtschaft (des Sponsors) ....	570
5.2.1 Entwicklung eines allgemeinen Sponsoring-Konzeptes .....	571
5.2.2 Sport-Sponsoring als Teil der Kommunikationspolitik .....	571
5.2.3 Unternehmenspolitische Zielsetzungen .....	575

5.2.4	Kosten des Sport-Sponsoring .....	577
5.2.5	Zwanzig Fragen an Sponsoren („Sponsoren-Check“) .....	578
5.3	Sport-Sponsoring aus Sicht des Sports .....	580
5.3.1	Sponsoring als Marketing-Instrument im Sport .....	580
5.3.2	Entwicklung eines Sponsorship-Marketing-Konzeptes (Überblick) .....	582
5.3.3	Was hat der Sport dem Sponsor zu bieten? .....	582
5.3.4	Welcher Sponsor passt zum Sport? .....	586
5.3.5	Was ist der Sport wert? – Was ist der angemessene Preis? ....	589
5.3.6	Wie viele Sponsoren? .....	590
5.3.7	Wo findet der Sport Sponsoren? .....	591
5.3.8	Formale Hinweise .....	592
5.4	Ethik im Sponsoring .....	593
5.5	Weiterführende Literatur zu Kapitel D.5 .....	595
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.5 .....	595
6	Online-Marketing im Sport .....	597
6.1	Neue Medien und Online-Marketing .....	598
6.2	Begriffe: vom E-Business zum E-Marketing und E-Sport .....	600
6.3	Formen und Bereiche des E-Marketing im Sport – der E-Sport-Markt .....	601
6.4	Online-/Website-Marketing i. e. S. ....	605
6.5	E-Marketing i. w. S: Entwicklung von E-Marketing-Konzepten .	608
6.6	Social Media Marketing (Marketing mit Sozialen Medien) ....	609
6.7	Ergänzende Literaturhinweise zu Kapitel D.6 .....	616
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel D.6 .....	617

## Teil E

### Operatives Marketing: Marketing-Implementierung

(Phasen IV und V) .....	619
1 Grundlagen der Marketing-Implementierung .....	623
2 Realisierungsphase: Marketing-Implementierung i.e.S. (Phase IV) .....	625
2.1 Organisationsplanung .....	626
2.2 Zeitplanung .....	630
2.3 Personalplanung .....	632
2.4 Finanzplanung .....	633
2.5 Anspruchsgruppen-Management/Implementierung .....	637
2.5.1 Anspruchsgruppen-Management als Implementierungsaufgabe im Marketing .....	637
2.5.2 Sechs Bereiche von Anspruchsgruppen .....	638
3 Phase V: Kontrollphase (Marketing-Controlling) .....	641

<b>3.1 Grundlagen des Controllings</b> .....	642
<b>3.2 Parallel- und Endkontrolle</b> .....	646
3.2.1 Endkontrolle .....	646
3.2.2 Parallelkontrolle .....	647
<b>3.3 Ursachenanalyse</b> .....	649
<b>3.4 Konsequenzen für das Marketing</b> .....	649
<b>3.5 Weiterführende Literaturhinweise zu Kapitel E.1 bis E.3</b> .....	650
Fragen und Aufgaben zu Kapitel E.1 bis E.3 .....	651
<b>Teil F</b>	
<b>Zukunft des Sport-Marketing</b> .....	653
Literaturverzeichnis .....	657
Abbildungsverzeichnis .....	687
Autorenporträt .....	697
Stichwortverzeichnis .....	699