

Gerd Nufer  
André Bühler  
(Hrsg.)

# Management und Marketing im Sport

Betriebswirtschaftliche Grundlagen  
und Anwendungen der Sportökonomie

**ESV**

ERICH SCHMIDT VERLAG

# Management und Marketing im Sport

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und  
Anwendungen der Sportökonomie

Herausgegeben von

Prof. Dr. Gerd Nufer

Dr. André Bühler

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Christoph Breuer, Markus Breuer, Dr. André Bühler,  
Prof. Dr. Simon Chadwick, Prof. Dr. Frank Daumann,  
Prof. Dr. Helmut Digel, Dr. Marcel Fahrner, Marco Gensmüller,  
Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch, Dr. Gregor Hovemann,  
Dr. Simone Jäck, Christoph Jordan, Dr. Sebastian Kaiser,  
Christian Keller, Dr. Mathias Langer, Thomas Meffert,  
Prof. Dr. Siegfried Nagel, Prof. Dr. Gerd Nufer, Tim Pawlowski,  
Prof. Dr. Carsten Rennhak, Dr. Michael Schilhaneck,  
Torsten Schlesinger, Pamela Wicker

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978-3-503-11007-0](http://ESV.info/978-3-503-11007-0)

ISBN 978-3-503-11007-0

Alle Rechte vorbehalten  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

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

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

# Vorwort

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

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

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

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

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

Es handelt sich um ein Werk, das es in vergleichbarer Form im deutschsprachigen Raum bislang nicht gab. Didaktisch ist das Buch insbesondere aufgrund der einheitlichen Struktur aller Beiträge und der integrierten Fallstudien sehr benutzerfreundlich aufbereitet. Der Leser erhält eine theoretisch fundierte und dennoch praxisnahe, umfassende Darstellung zum Sportmanagement und Sportmarketing auf anspruchsvollem Niveau, die besonderen Wert auf Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Ausführungen legt. Studierenden wird anhand der integrierten Kontrollfragen zusätzlich die Möglichkeit der selbständigen Übung und Leistungskontrolle angeboten.

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

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

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

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

Reutlingen und Heidelberg, im März 2008

*Gerd Nufer & André Bühler*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII

## Teil I: Betriebswirtschaftslehre und Sport – ein Überblick

Kapitel 1: <i>Gerd Nufer / André Bühler:</i> <b>Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive.....</b>	<b>3</b>
Kapitel 2: <i>Christoph Breuer / Pamela Wicker / Tim Pawlowski:</i> <b>Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport .....</b>	<b>23</b>
Kapitel 3: <i>Gerd Nufer / Carsten Rennhak:</i> <b>Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportmanagements .....</b>	<b>49</b>

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

Kapitel 4: <i>Christian Keller:</i> <b>Strategisches Management im Sport .....</b>	<b>79</b>
Kapitel 5: <i>Frank Daumann / Mathias Langer / Markus Breuer:</i> <b>Planung im Sport.....</b>	<b>113</b>
Kapitel 6: <i>Sebastian Kaiser / Heinz-Dieter Horch:</i> <b>Organisation im Sport.....</b>	<b>145</b>

Kapitel 7:  
*Siegfried Nagel / Torsten Schlesinger:*  
**Personalmanagement im Sport** ..... 177

Kapitel 8:  
*Gregor Hovemann:*  
**Finanzierung im Sport** ..... 211

Kapitel 9:  
*Christoph Jordan:*  
**Controlling im Sport** ..... 237

Kapitel 10:  
*Simone Jäck / Thomas Meffert:*  
**Rechnungslegung im Sport**..... 265

Kapitel 11:  
*Simone Jäck:*  
**Ertragssteuern im Sport** ..... 293

Kapitel 12:  
*André Bühler / Gerd Nufer:*  
**Marketing im Sport**..... 325

**Teil III:  
Sportmarketing –  
aktuelle Entwicklungen und Trends**

Kapitel 13:  
*Michael Schilhaneck:*  
**Markenmanagement im Sport** ..... 361

Kapitel 14:  
*Gerd Nufer / André Bühler:*  
**Veranstaltungsmarketing im Sport** ..... 385

Kapitel 15:  
*Marco Gensmüller:*  
**Customer Relationship Marketing im Sport** ..... 417

Kapitel 16: <i>Helmut Digel / Marcel Fahrner:</i> <b>Hospitality Marketing im Sport</b> .....	443
Kapitel 17: <i>Sebastian Kaiser:</i> <b>Kommunikationsmanagement im Sport</b> .....	467
<b>Teil IV:</b> <b>Die Zukunft des Sportmanagement und Sportmarketing</b>	
Kapitel 18: <i>Simon Chadwick:</i> <b>Internationalisation in Sport</b> .....	487
Kapitel 19: <i>Heinz-Dieter Horch:</i> <b>Der Arbeitsmarkt für Sportmanager</b> .....	507
Kapitel 20: <i>André Bühler / Gerd Nufer:</i> <b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	533
Profile der Herausgeber und Autoren.....	549
Stichwortverzeichnis .....	557



# Kapitel 1: Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive



Gerd Nufer



André Bühler

<b>Lernziele</b> .....	<b>4</b>
<b>Überblick über das Kapitel</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Warum ein Buch „Management und Marketing im Sport“?</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Aktueller Stand der Sportökonomie</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Systematik des Sportmarktes</b> .....	<b>7</b>
<i>1.3.1 Abgrenzungen in der Literatur</i> .....	<i>7</i>
<i>1.3.2 Perspektive des vorliegenden Bandes</i> .....	<i>9</i>
<b>1.4 Besonderheiten des Sports aus wirtschaftlicher Sicht</b> .....	<b>11</b>
<i>1.4.1 Der Wirtschaftsmarkt Sport</i> .....	<i>12</i>
<i>1.4.2 Das Produkt Sport</i> .....	<i>13</i>
<i>1.4.3 Der Sportkonsument</i> .....	<i>14</i>
<b>1.5 Struktur des Bandes</b> .....	<b>14</b>
<i>1.5.1 Anspruch und Konzeption</i> .....	<i>14</i>
<i>1.5.2 Vorstellung der einzelnen Kapitel und Autoren</i> .....	<i>15</i>
<b>1.6 Hinweise für den Leser</b> .....	<b>17</b>
<b>Kontrollfragen</b> .....	<b>18</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>19</b>
<b>Weiterführende Ressourcen</b> .....	<b>20</b>

## Lernziele

Nach der Durchsicht dieses Kapitels sollte der Leser in der Lage sein,

- den Begriff Sportökonomie kritisch zu reflektieren.
- den Sportmarkt systematisch zu untergliedern.
- die Besonderheiten des Sports aus wirtschaftlicher Sicht zu erörtern.
- die gewählte Struktur des Buches sowie die Besonderheiten des vorliegenden Bandes nachvollziehen zu können.

## Überblick über das Kapitel

In diesem einführenden Kapitel werden zunächst die Motive der Herausgeber für die Entstehung des vorliegenden Bandes „Management und Marketing im Sport“ dargelegt. Die Entwicklung der Sportökonomie wird skizziert sowie deren inhärente Probleme thematisiert. Der Sammelband versucht, die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Disziplinen auf den Bereich des Sports anzuwenden. Dabei müssen stets die Besonderheiten des Sports berücksichtigt werden. Dies gelingt am besten auf der Basis einer einheitlichen Perspektive, die in allen nachfolgenden Kapiteln eingehalten wird. Beide Voraussetzungen hierfür, sowohl eine Systematik des Sportmarktes und die daraus abgeleitete Perspektive als auch die Besonderheiten des Sports aus wirtschaftlicher Sicht, werden in diesem Kapitel sukzessive erarbeitet. Ferner wird dem Leser die zu Grunde liegende Struktur des Bandes vorgestellt sowie nützliche Hinweise für die Lektüre des Buches gegeben.

### 1.1 Warum ein Buch „Management und Marketing im Sport“?

Der Sport ist im Laufe des 20. und 21. Jahrhunderts zu einem weltweit bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden. Aufgrund der zunehmenden Kommerzialisierung des Sports wird betriebswirtschaftliches Wissen im Sportbereich immer wichtiger. Viele Sportorganisationen sind heutzutage aufgrund ihrer Umsatzzahlen und Mitarbeiterstärke mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar, werden jedoch häufig immer noch ehrenamtlich und vergleichsweise eher unprofessionell geführt. Vielen Sportbetrieben fehlt das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen und Verständnis, um solides Wirtschaften sicherzustellen.

Dieses Defizit kann grundsätzlich begründet werden: Die Sportwissenschaft auf der einen Seite war lange Zeit durch eine nicht zu verleugnende „*Ökonomieferne*“ geprägt (Heinemann, 1995, S. 18). Diese hat ihre Ursache darin, dass die Absolventen sportwissenschaftlicher Studiengänge überwiegend Lehrer wurden und ökonomische Kenntnisse wurden für diesen Beruf für nicht erforderlich erachtet. Seitens der Wirtschaftswissenschaften wurde Sportökonomie dagegen lange Zeit vielfach eher als „*Hobby*“ denn als ernstzunehmendes Betätigungsfeld gesehen. In diesem Zusammenhang wurde oftmals der Fehler begangen, zwar gesichertes wirtschaftli-

ches Wissen auf den Sport zu übertragen, dies jedoch, ohne dessen Besonderheiten zu kennen oder gar in adäquater Form zu berücksichtigen.

Das vorliegende Buch versucht einen Beitrag zu leisten, dieses Defizit zu beseitigen und die bestehende Lücke zu schließen, indem die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Disziplinen auf den Bereich des Sports angewandt werden. Dabei werden nicht nur die Prinzipien wirtschaftlichen Handelns erläutert, sondern stets die Besonderheiten des Wirtschaftsmarkts Sport berücksichtigt, sowie durchgängig der Bogen vom Allgemeinen zum Besonderen geschlagen. Die Autoren der einzelnen Kapitel sind renommierte Wissenschaftler aus der Sportökonomie und/oder Experten aus den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, die einen engen Bezug zum Thema Sport aufweisen.

Dieser theoretisch fundierte, aber deutlich praxisorientierte Band soll Mitgliedern von Sportorganisationen das erforderliche betriebswirtschaftliche Know-how vermitteln, um ihr Sportunternehmen modern und erfolgreich führen zu können. Zielgruppe des Buches sind somit Studierende der Sportökonomie (undergraduate und graduate), die zukünftig Führungspositionen in Sportbetrieben bekleiden werden, Dozenten und Forscher der Sportwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Sportmanagement und Sportmarketing sowie Praktiker aus den entsprechenden Bereichen in Sportorganisationen und Unternehmen.

## **1.2 Aktueller Stand der Sportökonomie**

Die Ökonomie des Sports ist eine vergleichsweise junge Disziplin. Insbesondere bei einer länderübergreifenden Betrachtung werden beachtliche Unterschiede im Entwicklungsstand deutlich (vgl. hierzu insbesondere die Fallstudien in den folgenden Kapiteln). Sportökonomie und Sportmanagement haben jedoch in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung zurückgelegt und in Lehre und Forschung die Pionierphase verlassen: Sportökonomie-Kongresse und Arbeitskreise haben sich etabliert, wissenschaftliche Fachzeitschriften wurden der Thematik gewidmet, und die Ausbildung wurde der steigenden Nachfrage nach qualifizierten Sportmanagern zunehmend gerecht, indem sportökonomische Studiengänge und entsprechende Weiterbildungsangebote eingerichtet wurden. Letzteres unterstreicht insbesondere die gestiegenen Erwartungen, die die Praxis an die Entwicklung der Sportökonomie knüpft.

Mit Sportökonomie beschäftigen sich traditionell Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen, um sowohl den Sportmarkt als auch Sportunternehmen zu analysieren. Sportökonomie und Sportmanagement sind nicht zuletzt deshalb spannende Lehr- und Forschungsgebiete, weil sich hier unterschiedliche Ansätze zu einem sach- und problemadäquaten Methoden-Mix vereinen. Manche sprechen sogar von einer neuen wissenschaftlichen „Subdisziplin“ (Albach/Frick, 2002, S. VII) oder gar einem eigenständigen „Wissenschaftszweig“ (Heinemann, 2001, S. 17).

Aber was ist Sportökonomie überhaupt? Eine auf den Punkt gebrachte Antwort auf diese zentrale Frage gibt Horch (2007, o.S.):

„*Sportökonomie* ist eine Wissenschaft, die die ökonomischen Aspekte des Sports untersucht.“

Heinemann (1995) stellt fest, dass es eine systematisch entfaltete Ökonomie des Sports nicht gibt. Aber der Entwicklungsstand von Wirtschaft und Sport macht es unerlässlich, der Wirtschaft des Sports eine besondere Bedeutung in Lehre und Forschung beizumessen. Breuer/Thiel (2005) formulieren darauf aufbauend zwei zentrale Fragen des *Sportmanagement*:

1. Wie wird Sport gemanagt?
2. Wie ist Sport zu managen?

Das Sportmanagement fokussiert dabei auf die unterschiedlichen Systemebenen einer Sportorganisation: Sportmanager müssen sich mit *Personen* auseinandersetzen (z.B. Teilnehmer einer Veranstaltung, eigene Mitarbeiter). Sie müssen sich mit der Struktur der *Organisation* beschäftigen (etwa im Rahmen der strategischen Planung oder des organisationalen Lernens). Schließlich müssen sie die *Umwelt* der Sportorganisation im Blick behalten (beispielsweise wenn es um die Produktentwicklung und -vermarktung geht).

Innerhalb des Sportmanagements ist das *Sportmarketing* momentan die am stärksten ausdifferenzierte Disziplin, d.h. im Sportmarketing ist die betriebswirtschaftliche Professionalisierung im Sport bereits am weitesten vorangeschritten (Freyer, 2003). Grundsätzlich zu unterscheiden sind hierbei folgende Perspektiven (vgl. Kapitel 12):

- Marketing *von* Sport: Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen und sportnahe Unternehmen.
- Marketing *mit* Sport: Instrumentelle Verwendung des Sports im Rahmen des Marketing von Unternehmen, die keine Sportleistungen herstellen.

Die Sportökonomie, das Sportmanagement und das Sportmarketing haben immer die Eigenheiten des Sports und die Besonderheit von Sportorganisationen zu berücksichtigen. Dies gelingt am besten auf der Basis einer einheitlichen Perspektive. Beide Voraussetzungen hierfür, d.h. sowohl eine Unterteilung des Sportmarktes, die die unterschiedlichen Sportorganisationen systematisiert, und die daraus abgeleitete Perspektive als auch die wesentlichen Besonderheiten des Sports aus wirtschaftlicher Sicht, werden in diesem Kapitel sukzessive erarbeitet.

### 1.3 Systematik des Sportmarktes

Im Folgenden werden verschiedene Ansätze vorgestellt, die versuchen, den sehr heterogenen Sportmarkt zu strukturieren. Die daraus als Synthese entwickelte Systematik erlaubt es, eine bestimmte Perspektive des Wirtschaftsmarktes Sport auszuwählen, die danach in sämtlichen Kapiteln des Bandes konsequent eingehalten wird.

#### 1.3.1 Abgrenzungen in der Literatur

Willimczik (2007) überprüfte auf der Grundlage der Vorschläge von Digel (1984) und Heinemann (1986) im Rahmen einer empirischen Untersuchung, welche *Sportmodelle* in der Alltagssprache vorhanden sind. In einer Clusteranalyse kristallisieren sich sechs Konzepte heraus, die prototypisch bestätigt werden können: der *traditionelle Sport*, der *professionelle Hochleistungssport*, die *sportnahen Hobbys*, der *Präsentationssport*, der *Erlebnissport* und der *Gesundheitssport*. Diese Sportmodelle sind durch unterschiedliche Merkmale (z.B. Bewegung, Leistung, Entspannung) charakterisiert und realisieren sich in unterschiedlichen Aktivitäten (z.B. Fußball, Angeln, Aerobic). In Abb. 1 ist die von Willimczik ermittelte Verwandtschaft der unterschiedlichen Sportmodelle zueinander veranschaulicht.

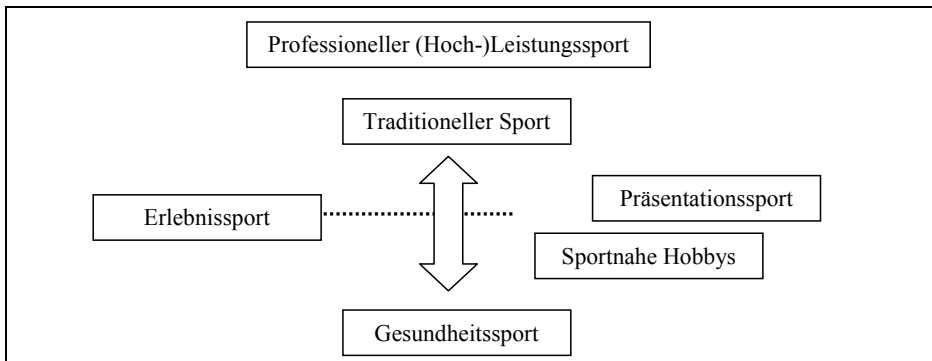


Abb. 1: Beziehungen von Sportmodellen  
In Anlehnung an: Willimczik (2007), S. 29

Eine Besonderheit des Sportmarktes im Vergleich zu vielen anderen Märkten ist, dass sich die unmittelbare Nachfrage nach Sport sowohl in einem aktiven als auch in einem passiven Konsum äußern kann (Shamir/Ruskin, 1984). Der Sportmarkt lässt sich deshalb anhand der jeweiligen *Zielgruppe* zunächst in einen *Teilnehmermarkt* (Markt für aktiven Sportkonsum) und einen *Zuschauermarkt* (Markt für passiven Sportkonsum) aufteilen. Ein Tennisspieler etwa kann im Rahmen eines Tennisturniers selbstverständlich gleichzeitig als aktiver Sportler und Zuschauer auftreten, d.h. eine klare, ausschließende Zuordnung lässt sich nicht vornehmen.

Darüber hinaus bestimmt der Unternehmenszweck die *Art der Leistung*, die ein Anbieter auf dem Sportmarkt erbringt. Leistungen können grundsätzlich auf allen vertikal miteinander verbundenen Teilmärkten angeboten werden, d.h. auf dem Teilnehmermarkt wie auf dem Zuschauermarkt sowie zusätzlich auf etwaigen Folgemärkten. Hermanns/Riedmüller (2001) haben (für das Sportmarketing) versucht, die traditionellen Aufgaben verschiedener Sportanbieter innerhalb einer *Wertschöpfungskette* des Sports darzustellen (vgl. Abb. 2):

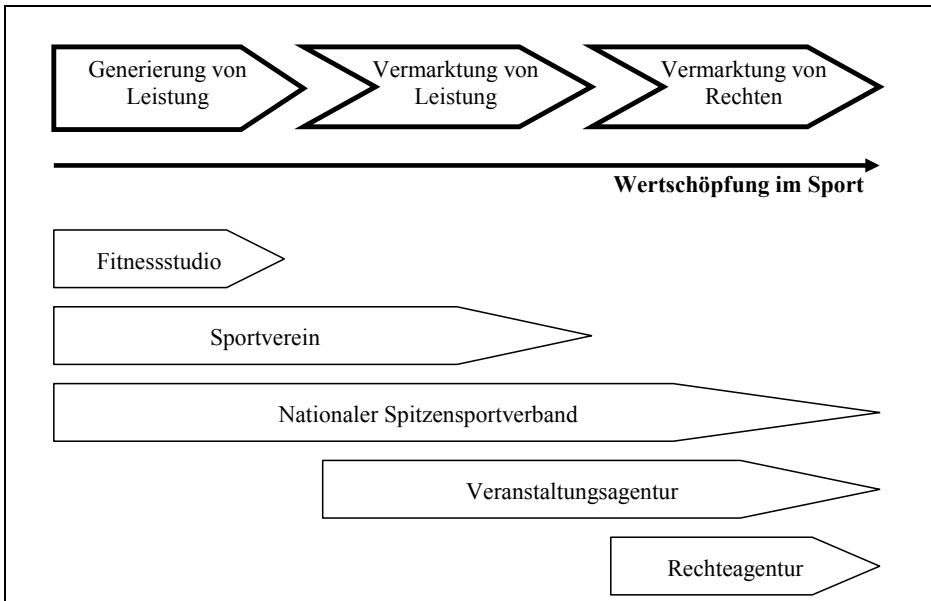


Abb. 2: Wertschöpfungskette des Sports  
In Anlehnung an: Hermanns/Riedmüller (2001), S. 73

Unter den verschiedenen Anbietern innerhalb dieser Wertschöpfungskette hatte sich ursprünglich eine bestimmte Rollenverteilung entwickelt: Sportstudios konzentrierten sich beispielsweise vorwiegend auf die Betreuung ihrer Mitglieder, Sportvereine organisierten darüber hinaus Veranstaltungen für Zuschauer und Rechtevermarkter setzten ihren Schwerpunkt auf die Vermarktung von Sportrechten. Diese traditionellen Aufgaben vermischen sich jedoch zunehmend. Beispielsweise beteiligen sich Rechteagenturen inzwischen an Spitzenclubs im Fußball, um auch auf die Vermarktung der sportlichen Leistungen im Zuschauermarkt einen höheren Einfluss nehmen zu können.

Trosien (1999, 2003) führte eine Branchenanalyse des Sportmarkts in Deutschland durch. Er gelangt zu einer Unterteilung dieses Markts in folgende *Branchensektoren bzw. -segmente* (vgl. Tab. 1).

<b>Der Sportmarkt in Deutschland</b>	
<b>Branchensektoren</b>	<b>Branchensegmente</b>
1. Sportvereinigungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportvereine</li> <li>▪ Sportverbände</li> </ul>
2. Staatliche Sportförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunale Haushalte</li> <li>▪ Länderhaushalte</li> <li>▪ Bundeshaushalt</li> </ul>
3. Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffentlich-rechtliche Medien</li> <li>▪ Privatrechtliche Medien</li> </ul>
4. Wettgesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffentlich-rechtliche Wettgesellschaften</li> <li>▪ Privatrechtliche Wettgesellschaften</li> </ul>
5. Sportwirtschaftsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sport- und Fitness-Studios</li> <li>▪ Sportfachhandel</li> <li>▪ Sportindustrie</li> <li>▪ Sportdienstleistungen</li> </ul>
6. Sportsponsoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe Unternehmen</li> </ul>

Tab. 1: Branchensektoren und -segmente des deutschen Sportmarkts  
In Anlehnung an: Trosien (1999), S. 22

Den Jahresumsatz des gesamten deutschen Sportmarktes für 2002 beziffert Trosien mit ca. 28,5 Mrd. € und verweist hierzu auf vorliegende Daten umfangreicher repräsentativer Untersuchungen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Markt seither nochmals deutlich gewachsen ist.

Woratschek (1998) gibt den Anteil sportbezogener Güter und Dienstleistungen mit ca. 1,8 % der privaten Konsumausgaben in Deutschland an. Rund 1,4 % der Bruttowertschöpfung wird durch den Sport erwirtschaftet. Seine *Gliederung der Sportbetriebe*, in der zum einen Sportgüterproduzenten und Sportdienstleistungen voneinander abgegrenzt werden und zum anderen die häufig anzutreffende Unterscheidung Profit- versus Non-Profit-Bereich integriert ist, wird in Abb. 3 wiedergegeben.

### *1.3.2 Perspektive des vorliegenden Bandes*

Die vorstehenden Überlegungen und Erkenntnisse werden nun zusammengeführt und münden in einer Systematik. Auf Basis dieser Struktur wird ein einheitlicher Blickwinkel ausgewählt. Diese Perspektive ermöglicht eine stringente Diskussionsgrundlage. Sie verdeutlicht, welche Sportbetriebe im Folgenden primär zugrunde liegen, wenn auf die unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Disziplinen und Trends des Sportmanagement näher eingegangen wird.

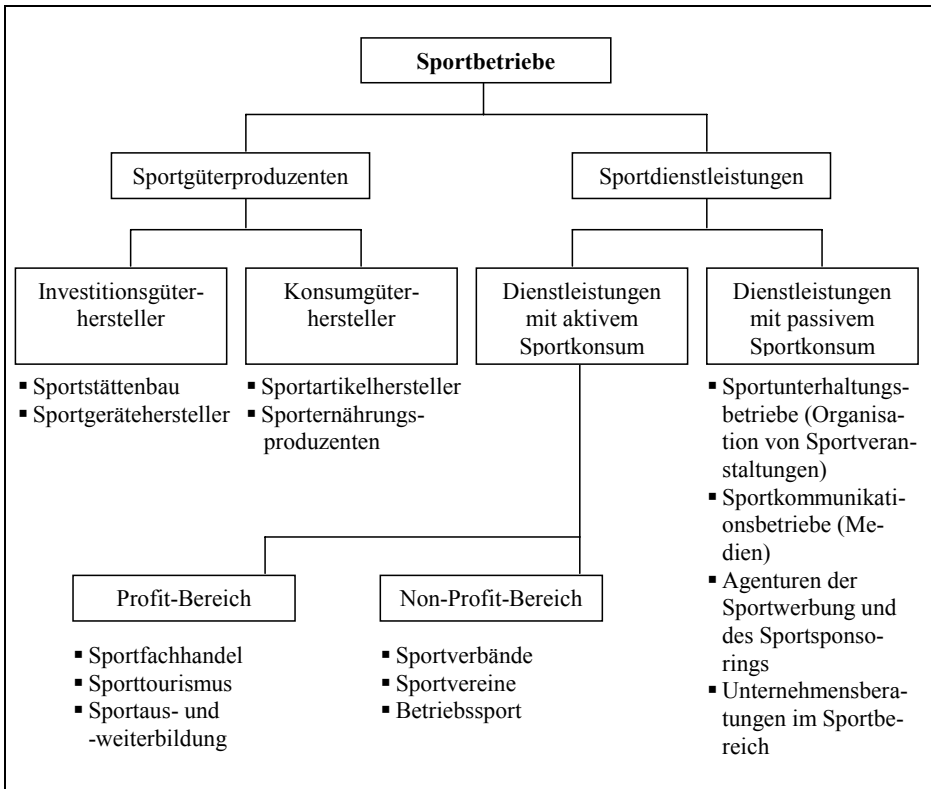


Abb. 3: Gliederung der Sportbetriebe

Quelle: Woratschek (1998), S. 348

Im in Abb. 4 grau unterlegten Fokus der Betrachtung sollen folgende Protagonisten des Sportmarktes stehen: Sportorganisationen, die sich in erster Linie an die Zielgruppe *Zuschauer* richten (in Abgrenzung zum Teilnehmermarkt und zu Folgemärkten) und bei denen das *Management von Leistungen* die dominante Wertschöpfungsstufe darstellt (v.a. Verbände und Vereine bzw. ausgegliederte Kapitalgesellschaften von Vereinen). Da hierbei Überschneidungen mit vor- und nachgelagerten Stufen möglich bzw. unumgänglich sind, soll keine ausschließliche, d.h. zu enge Einschränkung gewählt werden. Innerhalb der beschriebenen Perspektive wird das Hauptaugenmerk auf professionelle Sportbetriebe im Spitzensport gelegt, die insbesondere das Potenzial aufweisen, zukünftig (vermehrt) Bedarf nach qualifiziert ausgebildeten Absolventen der Sportökonomie zu haben.



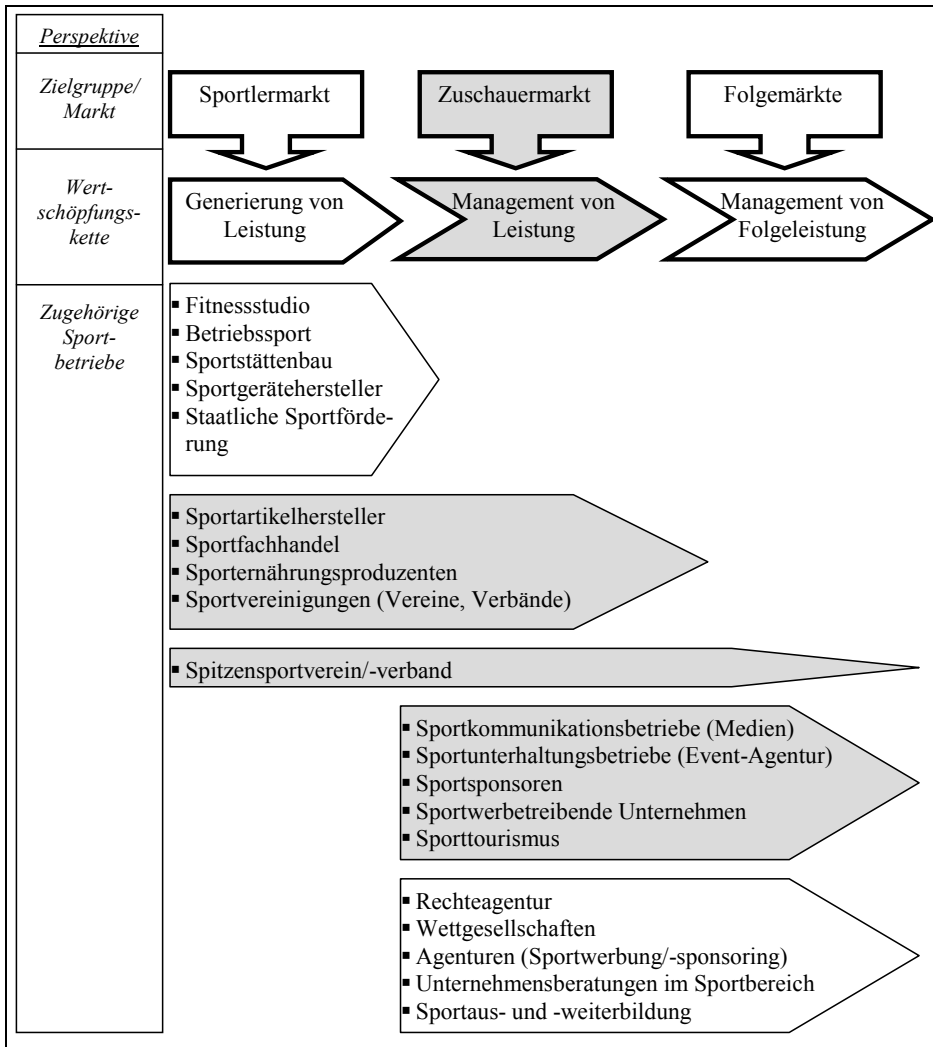


Abb. 4: Systematik des Sportmanagement

### 1.4 Besonderheiten des Sports aus wirtschaftlicher Sicht

Die Prinzipien der klassischen Betriebs- (und Volks-)wirtschaftslehre können nicht ohne weiteres auf den Sport übertragen werden (Nufer/Bühler, 2006). Vielmehr wird ein eigenständiger Ansatz benötigt, wenn anstelle von üblichen Produkten oder Dienstleistungen das „Produkt Sport“ ins Zentrum der Betrachtung rückt. Die drei zentralen Unterscheidungsmerkmale zwischen Sportmanagement und klassischer Wirtschaftswissenschaft sollen im Folgenden diskutiert werden.

### 1.4.1 Der Wirtschaftsmarkt Sport

Sport wird häufig als Teil der Unterhaltungsindustrie charakterisiert. Gewisse Gemeinsamkeiten sind auch nicht von der Hand zu weisen. Menschen „konsumieren“ als Zuschauer Sport bzw. Sportveranstaltungen (sowohl live vor Ort als auch vor dem Fernseher) in erster Linie, um unterhalten zu werden. Sport kann somit tatsächlich als eine Form der Unterhaltungsindustrie verstanden werden. Allerdings weist der Wirtschaftsmarkt Sport weitere Spezifika auf.

Die erste Besonderheit des Sportmarkts betrifft den *Wettbewerb*. Sportclubs messen sich in den unterschiedlichsten Wettbewerben wie beispielsweise im Ligaspielbetrieb. Diese Ligen weisen geradezu kartellähnliche Eigenschaften auf. Die jeweiligen Verbände setzen dabei die Regeln des Spiels und des Wettbewerbs fest, um ein gewisses Gleichgewicht innerhalb der Ligen zu sichern. Ehrke/Witte (2002, S. 4) bemerken hierzu:

„Der Wettbewerb im Profisport ist (...) durch ein Maß an ‚Absprachen‘ – nicht in Bezug auf die Spielergebnisse, sondern die Regeln des Wettbewerbs – gekennzeichnet, das in anderen Wirtschaftsbranchen die Gerichte oder die Kartellbehörden auf den Plan rufen würde.“

Die englischen Sportökonominnen Szymanski/Kuypers (1999) weisen diesbezüglich darauf hin, dass es in jedem anderen Wirtschaftsmarkt als illegal angesehen werden würde, wenn die Beteiligten die Anzahl der Produzenten limitieren und die Ressourcen zwischen ihnen aufteilen würden. Im Bereich des Profisports ist diese Vorgehensweise nicht nur gängig, sondern zum Wohl des Sports und des Gleichgewichts innerhalb der Ligen sogar sinnvoll. Mag eine Monopolstellung in normalen Wirtschaftsmärkten für jedes Unternehmen ein anzustrebendes Ziel sein, so wäre eine sportliche Monopolstellung im Profisport eher schädlich für den Sport an sich.

Eine zweite spezielle Eigenschaft des Sportmarktes im Vergleich zu anderen Wirtschaftsmärkten wird gemeinhin als „*assoziative Konkurrenz*“ (Heinemann, 2001) oder auch „*Kooperenz*“ (Zieschang/Woratschek/Baier, 2004) bezeichnet. Damit gemeint ist die Tatsache, dass Profisportclubs auf der einen Seite miteinander konkurrieren (auf dem Spielfeld um Punkte, außerhalb um Spieler und Ressourcen), auf der anderen Seite aber auch miteinander kooperieren müssen, damit der Wettkampf und das Spiel überhaupt stattfinden können. Trotz aller Konkurrenz ist ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft notwendig, damit ein vermarktungsfähiges Produkt (das Spiel selbst) entstehen kann. Aber auch darüber hinaus haben Sportclubs ein stetiges Interesse an einer engen Zusammenarbeit, beispielsweise wenn es darum geht, ihre Sportart oder ihre Liga gegenüber anderen Ligen oder Sportarten zu vermarkten.

Die dritte Eigenheit des Sportbusiness ist die Fokussierung auf den *sportlichen Erfolg*. In den meisten Branchen verfolgen Unternehmen primär ökonomische Zielsetzungen. Sportclubs hingegen möchten zuallererst Spiele, Wettbewerbe und Tro-

phän gewinnen. Dem sportlichen Ziel sind häufig alle anderen Ziele untergeordnet, was insbesondere in der Vergangenheit häufig dazu führte, dass Profisportorganisationen in finanzielle Schwierigkeiten gerieten. Es kann jedoch konstatiert werden, dass sich mittlerweile bei vielen Sportclubs die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass sportliche und wirtschaftliche Erfolge auch durchaus Hand in Hand gehen.

Das vierte Unterscheidungsmerkmal des Wirtschaftsmarktes Sport im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen ist in der *öffentlichen Wahrnehmung* zu sehen. Sport bewegt die Massen, popularisiert und emotionalisiert. Daher stehen viele Sportorganisationen im Blickpunkt der breiten Öffentlichkeit. Während die meisten Unternehmen unbehelligt von der Öffentlichkeit Entscheidungen treffen, werden gerade Entscheidungen von Sportorganisationen (z.B. eine Trainerentlassung) medial verbreitet und allseits kritisch beäugt. Für das Sportmanagement ergeben sich dadurch erhebliche Probleme, da man die eine oder andere kontroverse Entscheidung nicht nur intern, sondern auch vor der breiten Öffentlichkeit rechtfertigen muss.

#### 1.4.2 Das Produkt Sport

Shank (1999, S. 16) definiert ein Sportprodukt folgendermaßen:

„A good, a service, or any combination of the two that is designed to provide benefits to a sports spectator, participant, or sponsor.“

Von Sportorganisationen angebotene Sportprodukte können in das *Kernprodukt* und in *Produkterweiterungen* unterteilt werden. Das Kernprodukt ist das eigentliche Spiel, der Wettkampf oder das Sportevent. Produkterweiterungen umfassen alle Güter und Dienstleistungen, die sich auf das Kernprodukt beziehen, respektive darauf basieren. Beispiele für Produkterweiterungen im Profisport sind Hospitality und Catering bei Sportveranstaltungen, Merchandisingprodukte oder Informationsangebote (z.B. auf Clubwebsites).

Das Kernprodukt weist darüber hinaus weitere besondere Eigenschaften auf. Wie bereits erwähnt, wird das Kernprodukt von sportlichen Konkurrenten in Gemeinschaftsproduktion (z.B. auf dem Spielfeld) produziert. So sind nicht nur die Sportteams oder individuellen Sportler an der Produktion des Gesamtproduktes beteiligt, sondern auch die teilnehmenden Zuschauer vor Ort. Die von den Fans erzeugte Atmosphäre kann einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität des Endproduktes haben. Manch langweiliges Fußballspiel wurde erst durch die aufgeheizte Stimmung im Stadion zu einem leidenschaftlichen Kampf mit tollen Szenen und Toren. Welche Qualität das Spiel haben und wie es enden wird, steht im Voraus nie fest. Genau diese *Ungewissheit* hält zwar den Wettkampfcharakter aufrecht, ist jedoch für Sportökonomien eine nicht kalkulierbare Größe. Während Unternehmen anderer Branchen einen direkten Einfluss auf die Qualität ihrer Produkte haben und

auch gerne bereit sind, ein Qualitätsversprechen abzugeben, ist dies im Profisportbereich nur bedingt möglich.

### *1.4.3 Der Sportkonsument*

Beim Sport lassen sich – wie bereits beschrieben – zwei wesentliche *Zielgruppen* differenzieren: *Teilnehmer* und *Zuschauer*. Im Fall von Teilnehmersport versuchen Sportorganisationen, so viele Menschen wie möglich für ihren Sport bzw. für ihre Sportangebote zu begeistern und zur aktiven Teilnahme zu animieren. Beim Zuschauersport dagegen sollen möglichst viele Menschen dazu bewegt werden, die entsprechenden Sportveranstaltungen zu besuchen oder zumindest über die Medien zu verfolgen. Teilnehmer- und Zuschauersport basieren auch auf unterschiedlichen Motiven der Konsumenten. Ein Teilnehmer möchte z.B. aktiv etwas für seine Gesundheit tun, ein Zuschauer dagegen möchte meistens einfach nur unterhalten werden. Obwohl die Bedeutung des Teilnehmersports in Anbetracht des aktuellen Fitnessbewusstseins immer stärker wächst, ist der Zuschauersport nach wie vor der bedeutendere Teil des Wirtschaftsmarktes Sport, insbesondere wenn man bedenkt, dass Milliarden von Menschen auf der ganzen Welt die unterschiedlichsten Sportveranstaltungen entweder live vor Ort oder vor dem Fernseher bzw. im Internet verfolgen können.

Zuschauer sind aus den unterschiedlichsten Gründen bei Sportveranstaltungen anzutreffen: Die einen möchten ein spannendes Spiel sehen, anderen ist der Sieg der eigenen Mannschaft am wichtigsten, und wiederum andere interessieren sich eher für das Spektakel im Umfeld als für das eigentliche Spiel. Es ist für Sportorganisationen daher nicht einfach, diesen *unterschiedlichen Bedürfnissen* gerecht zu werden.

## **1.5 Struktur des Bandes**

Im Folgenden wird die grundlegende Konzeption des Sammelbandes „Management und Marketing im Sport“ vorgestellt sowie ein kurzer Überblick über die einzelnen Kapitel gegeben.

### *1.5.1 Anspruch und Konzeption*

Das vorliegende Buch geht von einer *interdisziplinären Managementorientierung* aus und versucht, in systematischer Form das gesamte Spektrum des Sportmanagement und Sportmarketing vorzustellen. Die Herausgeber waren bestrebt, alle relevanten Aspekte des Sportmanagements abzudecken und die wichtigsten Trends im Sportmarketing aufzuspüren. Ziel ist dabei ein „doppelter Brückenschlag“: Einerseits zwischen *Sport und Wirtschaft*, andererseits von der *Theorie zur Praxis*.

Der Sammelband gliedert sich in insgesamt vier Teile:

- *Teil I* ist überschrieben mit *Betriebswirtschaftslehre und Sport – ein Überblick* und nähert sich den Themenfeldern Sportmanagement und Sportmarketing zunächst separat aus den beiden unterschiedlichen Perspektiven Sport und Betriebswirtschaftslehre an, die im weiteren Verlauf des Buches zusammengeführt werden.
- *Teil II* widmet sich ausführlich dem Sportmanagement: *Sportmanagement – die Anwendung klassischer Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre im Sport*. Das Management in den klassischen betriebswirtschaftlichen Betätigungsfeldern wird auf den Bereich des Sports übertragen. Dabei werden nicht nur die Prinzipien wirtschaftlichen Handelns erklärt, sondern stets auch die Besonderheiten des Wirtschaftsmarkts Sport berücksichtigt.
- *Teil III* heißt *Sportmarketing – aktuelle Entwicklungen und Trends*. Der Sportmarkt hat sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt gewandelt, Sportorganisationen müssen aktiv um Kunden werben und dadurch kunden- bzw. marketingorientierter werden. Präsentiert werden die jüngsten Entwicklungen innerhalb des Sportmarketing, die neue spannende Betätigungsfelder für Sportmanager offerieren.
- *Teil IV Die Zukunft des Sportmanagement und Sportmarketing* beschließt den Band mit einer grenzüberschreitenden, internationalen Betrachtung, einem dezidierten Blick auf den Arbeitsmarkt für Sportmanager und Sportmanagerinnen sowie einem Ausblick in die Zukunft.

Der Band versucht grundsätzlich, das gesamte Spektrum des Sports abzubilden. Das in Deutschland herausragende Beispiel für die Professionalisierung des Sportmarktes ist zweifellos der Profi-Fußball. Zum einen liegen hierzu bereits zahlreiche Studien vor, zum anderen ist Fußball hierzulande nach wie vor die populärste Sportart. Dass Fußball deshalb im Rahmen des vorliegenden Bandes häufig das naheliegende Referenzmodell bildet und wiederkehrend Beispiele aus dem Profi-Fußball Verwendung finden, ist somit nachvollziehbar und geschieht bewusst. Nichtsdestotrotz werden in den einzelnen Kapitel auch zahlreiche Beispiele aus anderen Sportarten wie etwa Handball, Basketball, Volleyball, American Football und Eishockey aufgeführt.

### *1.5.2 Vorstellung der einzelnen Kapitel und Autoren*

Das Buch besteht aus insgesamt 20 Kapiteln, an denen 23 Autorinnen und Autoren mitgewirkt haben.

Nach dieser *Einführung* stellen als Fortsetzung von Teil I des Bandes Christoph Breuer, Pamela Wicker und Tim Pawlowski den *Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport* aus der sportwissenschaftlichen Perspektive vor. Gerd Nufer und Carsten

Rennhak präsentieren im Anschluss daran die *Grundlagen des Sportmanagements* aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre.

Teil II widmet sich systematisch der komplexen Thematik des Sportmanagements. Die klassischen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre werden im Sport angewandt. Christian Keller beschreibt in seinem Beitrag *Strategisches Management im Sport* die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Frank Daumann, Mathias Langer und Markus Breuer beleuchten die *Planung im Sport* unter Berücksichtigung der Entscheidungslehre sowie der Steuerung/Kontrolle. Sebastian Kaiser und Heinz-Dieter Horch erläutern ein klassisches Kernthema des Sportmanagements, die *Organisation im Sport*. Das Thema *Personalmanagement im Sport* wird von Siegfried Nagel und Torsten Schlesinger beschrieben. Gregor Hovemann beschäftigt sich mit der *Finanzierung im Sport* und berücksichtigt dabei auch Aspekte der Investition. Christoph Jordan verdeutlicht anhand des *Controlling im Sport* die Funktionsweise des internen Rechnungswesens, während Simone Jäck und Thomas Meffert das externe Rechnungswesen im Rahmen ihres Beitrags *Rechnungslegung im Sport* veranschaulichen. Im Anschluss daran konzentriert sich Simone Jäck auf die *Ertragssteuern im Sport* als dem für das Sportmanagement wichtigstem Gebiet der Steuerlehre. Den Abschluss dieses Teils bildet der Beitrag *Marketing im Sport* von André Bühler und Gerd Nufer, der zugleich zum nächsten Teil des Bandes überleitet und damit das Bindeglied zu einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Sportmarketing darstellt.

In Teil III wird auf aktuelle Entwicklungen und Trends im Sportmarketing näher eingegangen. Innerhalb des Sportmanagements ist das Sportmarketing die am weitesten entwickelte Teildisziplin. Michael Schilhaneck verknüpft in seinem Beitrag *Markenmanagement im Sport* leistungs- und kommunikationspolitische Aspekte des Marketing. Gerd Nufer und André Bühler setzen sich mit der umfassenden Thematik des *Veranstaltungsmarketing im Sport* auseinander. Marco Gensmüller gibt einen Überblick zum nicht minder komplexen Thema *Customer Relationship Marketing im Sport*. Helmut Digel und Marcel Fahrner knüpfen direkt an die vorigen Beiträge an und erklären das *Hospitality Marketing im Sport*. Abgerundet wird dieser Teil mit dem Beitrag *Kommunikationsmanagement im Sport*, der von Sebastian Kaiser erarbeitet wurde.

Der abschließenden Teil IV konzentriert sich auf die Zukunft des Sportmanagement und des Sportmarketing. Der englischsprachige Beitrag *Internationalisation in Sport* von Simon Chadwick hat nicht ausschließlich die britische, sondern vielmehr die globale Perspektive des Sportmanagement und Sportmarketing zum Gegenstand. Danach evaluiert Heinz-Dieter Horch kritisch den *Arbeitsmarkt für Sportmanager*, ehe André Bühler und Gerd Nufer in der *Zusammenfassung* die zentralen Erkenntnisse des Sammelbandes diskutieren und einen *Ausblick* in die Zukunft des Sportmanagement und Sportmarketing wagen.

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

### 1.6 Hinweise für den Leser

Jedes Kapitel des vorliegenden Bandes folgt einem *einheitlichen didaktischen Aufbau*, der in dieser Form einzigartig in der deutschsprachigen Literatur zum Sportmanagement und Sportmarketing ist:

- Zu Beginn jedes Kapitels werden dem Leser stichwortartig die *Lernziele* des jeweiligen Beitrags präsentiert. Der Leser erfährt vorab, wozu er nach der Lektüre des jeweiligen Kapitels in der Lage sein sollte.
- Es schließt sich ein kurzer *Überblick* über das Kapitel an. In kompakter Form wird dem Leser eine Inhaltsangabe zum betreffenden Kapitel gegeben.
- Der erste Gliederungspunkt jedes Beitrags ist einheitlich eine *Einführung in die Thematik*. Der Leser wird didaktisch gezielt an den Gegenstand des Kapitels herangeführt.
- Die folgenden Hauptteile der einzelnen Beiträge folgend implizit jeweils der *Struktur vom Allgemeinen zum Speziellen*: Im Sportmanagement werden die einzelnen Disziplinen typischerweise zunächst aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre charakterisiert und darauf aufbauend die Besonderheiten bei der Anwendung des betriebswirtschaftlichen Teilgebiets im Sport herausgearbeitet. Beim Sportmarketing, wo der Sportbezug häufig bereits von Anfang an gegeben ist, werden üblicherweise zunächst die Grundlagen und Hintergründe des Themas beleuchtet und im weiteren Verlauf verstärkt auf aktuelle Entwicklungen und den besonderen Trend-Charakter eingegangen.
- Jedes Kapitel enthält eine aktuelle *Fallstudie* aus der Praxis des Sportmanagements bzw. Sportmarketing. Anhand dieser Fallstudie wird einerseits die Brücke von der Theorie zur Praxis geschlagen und andererseits die zuvor besprochene Thematik exemplarisch anhand jeweils eines konkreten Beispiels aus unterschiedlichen Sportarten, Ländern etc. leicht nachvollziehbar veranschaulicht. Zusammen genommen illustrieren die Fallstudien eindrucksvoll die Vielfalt der Anwendungsgebiete des Sportmanagement und Sportmarketing und verdeutlichen, wie professionell im Sport vereinzelt vorgegangen wird und welche Chancen sich daraus ergeben.
- Ein *Fazit und Ausblick* beschließt jedes Kapitel. Die wesentlichen Erkenntnisse werden in knapper Form zusammengefasst sowie zukünftige Herausforderungen skizziert.

- Zu jedem Kapitel sind zehn *Kontrollfragen* formuliert, die der Leser nach der Durcharbeit der jeweiligen Thematik zu beantworten im Stande ist. Es werden hierzu keine Musterlösungen bereitgestellt, sämtliche Fragen sind auf Basis der zuvor im jeweiligen Kapitel enthaltenen Informationen zu beantworten.
- Das *Literaturverzeichnis* enthält zum Nachschlagen sämtliche Quellen (Print plus ggf. Internet), auf die zuvor im Text verwiesen wurde.
- Die Rubrik *Weiterführenden Ressourcen* ist zweigeteilt und enthält einerseits zusätzliche Literaturangaben, die dem interessierten Leser eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik ermöglichen, sowie einige Links, die einen schnellen Besuch interessanter Websites, die in unmittelbarer Verbindung zur behandelten Thematik stehen, erlauben.

Die Bezeichnungen „Sportmanagement“ und „Management im Sport“ bzw. „Sportmarketing“ und „Marketing im Sport“ werden jeweils synonym verwendet. Zentrale Begriffe sind im Text – durchgängig durch alle Kapitel – *kursiv* hervorgehoben. Grundlegende Definitionen, anschauliche Illustrationen sowie sämtliche Fallstudien sind in einem *Rahmen* abgedruckt. Direkte Zitate sind stets mit der exakten Quellenangabe versehen (z.B. Nufer (2007), S. 21 f.), wohingegen bei indirekten Zitaten zur Gewährleistung des besseren Leseflusses auf Seitenangaben verzichtet wird (z.B. Bühler (2006)).

Am Ende des Buches befinden sich die Profile der Herausgeber und Autoren, anhand derer der interessierte Leser mehr über die Verfasser der einzelnen Beiträge erfahren sowie deren jeweilige Forschungsschwerpunkte ersehen kann. Die zusätzlich angegebenen Kontaktinformationen erleichtern die Kommunikation. Insbesondere die Herausgeber freuen sich über Anregungen und Rückmeldungen.

### **Kontrollfragen**

1. Warum war die Sportwissenschaft lange Zeit von einer „Ökonomieferne“ geprägt?
2. Was ist der aktuelle Stand der Sportökonomie?
3. Versuchen Sie, Sportökonomie und Sportmanagement zu definieren!
4. Erklären Sie vorhandene Abgrenzungen des Sportmarkts in der Literatur!
5. Wie sieht die Wertschöpfungskette im Sport aus?
6. Wie lässt sich die Vielfalt vorhandener Sportbetriebe sinnvoll systematisieren?
7. Charakterisieren Sie die Besonderheiten des Sports aus wirtschaftlicher Sicht!
8. Was versteht man unter „assoziativer Konkurrenz“ und „Kooperenz“?
9. Was ist das Besondere am Produkt Sport?
10. Charakterisieren Sie den Sportkonsumenten!



**Literaturverzeichnis**

- Albach, Horst / Frick, Bernd (Hrsg.) (2002): Sportökonomie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4, Wiesbaden.
- Breuer, Christoph / Thiel, Ansgar (2005): Sportmanagement – ein Einführung, in: Breuer, Christoph / Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement, Schorndorf, S. 8-13.
- Bühler, André W. (2006): Professional Football Sponsorship in the English Premier League and the German Bundesliga, Berlin.
- Digel, Helmut (1984): Gesellschaftliche Entwicklung und der Auftrag des Sportvereins, in: Der Kultusminister des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Materialien zum Sport in Nordrhein-Westfalen, Heft 9: Sportentwicklung – Einflüsse und Rahmenbedingungen – Eine Expertenbefragung, Köln, S. 52-65.
- Ehrke, Michael / Witte, Lothar (2002): Flasche Leer! Die New Economy des Europäischen Profifußballs, Bonn.
- Freyer, Walter (2003): Sport-Marketing. Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, 3. Aufl., Dresden.
- Heinemann, Klaus (1986): Zum Problem der Einheit des Sports und des Verlusts seiner Autonomie, in: Deutscher Sportbund (Hrsg.): Die Zukunft des Sports. Materialien zum Kongress Menschen im Sport 2000, Schorndorf, S. 112-128.
- Heinemann, Klaus (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch, Schorndorf.
- Heinemann, Klaus (2001): Grundprobleme der Sportökonomie, in: Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, S. 15-32.
- Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (2001): Standortbestimmung des Sportmarketing, in: Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, S. 57-87.
- Horch, Heinz-Dieter (2007): Was ist Sportökonomie?, [http://www.sportoekonomie-dshs.de/inst\\_info.php4#antwort01](http://www.sportoekonomie-dshs.de/inst_info.php4#antwort01) (Zugriff: 07.03.2007).
- Nufer, Gerd (2007): Event-Marketing und -Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, Gerd / Bühler, André W. (2006): Lessons from Sports: What Corporate Management can learn from Sports Management, Reutlingen Working Paper on Marketing & Management No. 2006-7, School of International Business, Reutlingen University.
- Shamir, Boas / Ruskin, Hillel (1984): Sport Participations vs. Sport Spectatorship: Two Modes of Leisure Behaviour, in: Journal of Leisure Research, Heft 1, S. 9-21.
- Shank, Matthew D. (1999): Sports Marketing – A Strategic Perspective, New Jersey.
- Szymanski, Stefan / Kuypers, Tim (1999): Winners and Losers, London.

- Trosien, Gerhard (1999): Die Sportbranche. Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, 2. Aufl., Frankfurt/Main u.a.
- Trosien, Gerhard (2003): Sportökonomie. Ein Lehrbuch in 15 Lektionen, Aachen.
- Willimczik, Klaus (2007): Die Vielfalt des Sports. Kognitive Konzepte der Gegenwart zur Binnendifferenzierung des Sports, in: Sportwissenschaft, Heft 1, S. 19-37.
- Woratschek, Herbert (1998): Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: Sportwissenschaft, Heft 3-4, S. 344-357.
- Zieschang, Klaus / Woratschek, Herbert / Baier, Klaus (Hrsg.) (2004): Kooperanz im Sportmanagement, Schorndorf.

### **Weiterführende Ressourcen**

#### *Literatur*

- Beech, John / Chadwick, Simon (Hrsg.) (2004): The Business of Sport Management, Harlow.
- Breuer, Christoph / Thiel, Ansgar (Hrsg.) (2005): Handbuch Sportmanagement, Schorndorf.
- Bühler, André W. (2005): Fans und Fanverhalten im Profifußball: Ein Vergleich zwischen England und Deutschland, in: Schewe, Gerhard / Rohlmann, Peter (Hrsg.): Sportmarketing, Schorndorf, S. 221–236.
- Bühler, André W. (2006): Football as an international business – an Anglo-German comparison, in: European Journal for Sport and Society, Heft 3, S. 25-41.
- Friederici, Markus R. / Horch, Heinz-Dieter / Schubert, Manfred (Hrsg.) (2002): Sport, Wirtschaft und Gesellschaft, Schorndorf.
- Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2001): Management-Handbuch Sport-Marketing, München.
- Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2003): Sponsoring und Events im Sport, München.
- Horch, Heinz-Dieter / Heydel, Jörg / Sierau, Axel (Hrsg.) (2004): Events im Sport – Marketing, Management, Finanzierung, Köln.
- Horch, Heinz-Dieter / Hovemann, Gregor / Kaiser, Sebastian / Viebahn, Kai (Hrsg.) (2005): Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten, Herausforderungen, Tendenzen, Köln.
- Krüger, Arnd / Dreyer, Axel (Hrsg.) (2004): Sportmanagement, München.
- Nufer, Gerd (2002): Sport und Kultur – Lehren für die Strategie / Sports and Culture – Lessons for Strategy, in: Simon, Hermann (Hrsg.): Strategie International / Strategy International, zweisprachige Serie in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 07.09.2002, S. 57.
- Nufer, Gerd (2002): Wirkungen von Sportsponsoring. Empirische Analyse am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich unter besonderer Be-

rücksichtigung von Erinnerungswirkungen bei jugendlichen Rezipienten, Berlin.

*Links*

Bayreuther Sportökonomie-Kongress:

<http://www.sportoekonomie.uni-bayreuth.de/kongress>

Deutscher Sportökonomie-Kongress, Köln:

<http://www.deutscher-sportoekonomie-kongress.de>

Heidelberger Sportbusiness Forum (Kongress):

<http://www.sportbusiness.de>

Horizont Sport Business (Fachzeitschrift):

<http://www.horizont-sportbusiness.de>

ISPO Sportsponsoringkongress, München:

<http://www.sportsponsoringkongress.de>

Sponsors (Fachzeitschrift):

<http://www.sponsors.de>

## **Solide wirtschaften – innovativ führen: das Unternehmen Sport**

▼ Die Kommerzialisierung des Sports nimmt weiter zu. Viele Sportorganisationen sind heute mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar. Wer hier Entscheidungen trifft, ohne über entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-how zu verfügen, geht hohe Risiken ein.

Wie Sie erfolgreich im Sportmanagement und Sportmarketing agieren und diese Risiken vermeiden, erfahren Sie im Buch von Gerd Nufer und André Bühler. Renommierete Sportökonomie-Experten verraten Ihnen,

- welche Besonderheiten für den Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport gelten,
- wie Sie die betriebswirtschaftlichen Disziplinen im Sportmanagement anwenden,
- welche aktuellen Trends das Sportmarketing prägen und
- wie sich der Arbeitsmarkt für Sportmanager entwickelt.

Dank zahlreicher Beispiele, Fallstudien und Kontrollfragen eignet sich das Buch hervorragend gleichermaßen für die Praxis und das Studium.



9 783503 110070

€ (D)  
59,95