

utb.

Frank Daumann  
Benedikt Römmelt

# Marketing und Strategie im Sport



utb 4329



### **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Wilhelm Fink · Paderborn

A. Francke Verlag · Tübingen

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Nomos Verlagsgesellschaft · Baden-Baden

Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel

Ferdinand Schöningh · Paderborn

Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart

UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK/Lucius · München

Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen · Bristol

Waxmann · Münster · New York

Frank Daumann, Benedikt Römmelt

# Marketing und Strategie im Sport

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz  
mit UVK/Lucius · München

Dr. Frank Daumann ist Professor für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Dr. Benedikt Römmelt berät Organisationen zu den Themen Strategie, Marketing, Sales und Marktforschung.

#### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2015

Lektorat: Rainer Berger

Gestaltung: Claudia Rupp, Stuttgart

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Coverillustration: © Vitaly Krivosheev – Fotolia.com

Piktogramme im Buch: © Terriana – Fotolia.com, © artvea – iStockfoto.com

Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, Freiburg

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz

Tel. 07531-9053-21 · Fax 07531-9053-98

[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

UTB-Nr.: 4329

ISBN 978-3-8252-4329-6

## Vorwort

Viele Bereiche der Sportbranche durchlaufen eine erhebliche Wachstumsphase und professionalisieren sich zunehmend. Ein steigendes Einkommen und eine zunehmende Freizeit dürften Garanten dafür sein, dass diese positive Entwicklung des Sports anhält.

Eine stärkere Professionalisierung des Sports erfordert ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Fundament, das alle Funktionen des Betriebes umfasst. Dieses Lehrbuch zielt darauf ab, einen Teilbereich – nämlich das theoretische Fundament im Bereich Strategie und Marketing im Sport – zu vermitteln. Besonderes Augenmerk wurde dabei darauf gelegt, die einschlägigen theoretischen Grundlagen der Unternehmensstrategie und des Marketings zu erläutern und dabei stets deren Bezug zum Sportbereich herzustellen. Insofern steht dieses Lehrbuch in der Tradition eines spezifischen Verständnisses von Sportmanagement: Sportmanagement als Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente auf den Bereich des Sports.

Das Lehrbuch selbst richtet sich zum einen an Studierende, die sich in einem Bachelor- oder Masterstudium mit dem Sportmanagement beschäftigen, und zum anderen ist dieses Lehrbuch an Interessenten des Sportmanagements bzw. des Teilbereichs Strategie und Marketing im Sport gerichtet.

Wir wünschen dem geeigneten Leser viel Freude bei der Lektüre und freuen uns über entsprechende Anregungen.

Jena, im Frühjahr 2015

Frank Daumann und Benedikt Römmelt



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung in Strategie und Marketing und Aufbau des Lehrbuchs</b>	<b>15</b>
1.1	Rolle der Strategie und des Marketings in Unternehmen und Sportor- ganisationen .....	15
1.2	Lernziele und Studierhinweise .....	15
<b>2</b>	<b>Strategie und strategisches Management im Sportmanagement</b>	<b>17</b>
2.1	„Strategie“ – Begriff und Definition .....	17
2.2	Entwicklung des strategischen Managements .....	18
2.3	Notwendigkeit und Zweck des strategischen Managements ....	22
2.4	Der Markt für Sport und seine Akteure .....	24
2.4.1	Der Sportmarkt .....	24
2.4.2	Unternehmens- und Organisationstypen im Sport .....	26
	Repetitorium .....	29
	Zusammenfassung .....	29
	Wiederholungs- und Transferfragen .....	29
<b>3</b>	<b>Grundlagen des Marketings</b>	<b>31</b>
3.1	Entwicklung des Marketings .....	31
3.2	Traditionelles Marketing .....	33
3.3	Strategisches Marketing .....	35
3.3.1	Grundlagen des strategischen Marketings .....	35
3.3.2	Strategische Erfolgsfaktoren – die PIMS-Studie .....	37
3.4	Prozess des strategischen Marketings .....	40
3.5	Sportmarketing als Teildisziplin des Marketings .....	41
	Repetitorium .....	47
	Zusammenfassung .....	47
	Wiederholungs- und Transferfragen .....	48
<b>4</b>	<b>Strategische Marketing-Analyse</b>	<b>49</b>
4.1	SWOT-Analyse als Rahmen .....	49
4.2	Analysemethoden .....	52
4.2.1	Marktforschung .....	52
4.2.2	Früherkennung .....	53

4.2.3	Perspektiven von strategischen Analysen .....	57
4.3	Externe Analysen .....	59
4.3.1	Analyse der globalen Umwelt (Makro-Umwelt-Analyse) .....	59
4.3.1.1	Grundlagen globaler Umweltanalysen .....	59
4.3.1.2	Exemplarische Analyse der globalen Umwelt des Marktes für Wintersport .....	61
4.3.2	Stakeholderanalyse .....	64
4.3.2.1	Grundlagen der Stakeholdertheorie .....	64
4.3.2.2	Identifizierung von Stakeholdern in Bundessportfachverbänden ..	67
4.3.3	Branchenstrukturanalyse .....	71
4.3.3.1	Theoretische Grundlagen der Branchenstrukturanalyse .....	71
4.3.3.2	Analyse der Branchenstruktur im Markt für TV-Rechteagenturen .....	73
4.3.4	Konkurrenzanalyse .....	77
4.3.4.1	Grundlagen der Konkurrenzanalyse .....	77
4.3.4.2	Konkurrenzanalyse im Markt kommerzieller Sportanbieter am Beispiel einer Kletterhalle .....	81
4.3.5	Kundensegmentierung und Analyse der Wettbewerbs- positionierung mittels des S-T-P-Ansatzes .....	84
4.3.5.1	Theoretische Basis des S-T-P-Ansatzes .....	84
4.3.5.2	Anwendung des S-T-P-Ansatzes am Beispiel eines Fitnessstudios .....	89
4.4	Interne Analyse .....	92
4.4.1	Wertschöpfungsanalysen .....	92
4.4.1.1	Porters Wertekette .....	92
4.4.1.2	Alternative Wertschöpfungskonfigurationen .....	94
4.4.1.3	Wertschöpfung im Sport .....	96
4.4.2	Portfolioanalyse .....	100
4.4.2.1	Theorie der Portfolioanalyse .....	100
4.4.2.2	Portfolioanalyse am Beispiel eines Sportvereins .....	106
4.4.3	Lebenszyklusanalysen .....	107
4.4.3.1	Grundlagen der Lebenszyklusanalyse .....	107
4.4.3.2	Lebenszyklusanalysen von Sportarten .....	110
4.4.4	Analyse der Erfahrungskurve .....	113
4.4.5	Ressourcenanalyse .....	115
4.4.5.1	Grundlagen der Ressourcenanalyse .....	115
4.4.5.2	Ressourcenanalyse im Sportverein .....	117
	Repetitorium .....	118
	Zusammenfassung .....	118
	Wiederholungs- und Transferfragen .....	118

<b>5</b>	<b>Strategische Marketing-Planung im Sport</b>	<b>121</b>
5.1	Grundlagen der Planung . . . . .	121
5.2	Strategische Rahmenplanung . . . . .	122
5.3	Bewertung und Auswahl von Strategien . . . . .	124
5.4	Planungsinstrumente . . . . .	127
5.4.1	Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	127
5.4.1.1	Einstufige DB-Rechnung und Break-Even-Analyse . . . . .	127
5.4.1.2	Mehrstufige DB-Rechnung . . . . .	130
5.4.1.3	Besonderheiten der mehrstufigen DB-Rechnung in Sportvereinen . . . . .	131
5.4.2	Bestimmung der Amortisationsdauer . . . . .	134
5.4.3	Szenario-Technik . . . . .	135
5.4.4	Balanced Scorecard . . . . .	137
5.4.4.1	Grundlagen der Balanced Scorecard . . . . .	137
5.4.4.2	Die Balanced Scorecard im Sportverein . . . . .	140
5.4.5	Budgeting als Machbarkeitsprüfung für Strategien . . . . .	142
	Repetitorium . . . . .	144
	Zusammenfassung . . . . .	144
	Wiederholungs- und Transferfragen . . . . .	144
<b>6</b>	<b>Marketing-Implementierung im Sport</b>	<b>147</b>
6.1	Produktpolitik (Product) . . . . .	147
6.1.1	Grundlegende produktpolitische Entscheidungen . . . . .	148
6.1.2	Produktentwicklung . . . . .	148
6.1.3	Produkt- und programmpolitische Entscheidungen . . . . .	154
6.2	Preispolitik (Price) . . . . .	156
6.2.1	Grundlegende preispolitische Entscheidungen . . . . .	156
6.2.2	Instrumente der Preispolitik . . . . .	157
6.2.3	Preispolitische Strategien . . . . .	158
6.3	Kommunikationspolitik (Promotion) . . . . .	161
6.3.1	Grundlegende kommunikationspolitische Entscheidungen . . . . .	161
6.3.2	Kommunikationsinstrumente . . . . .	162
6.3.3	Botschaftsgestaltung . . . . .	166
6.3.4	Kommunikationspolitische Strategie: Unique Selling Proposition (USP) . . . . .	169
6.3.5	Sportsponsoring . . . . .	170
6.3.6	Ambush Marketing . . . . .	173
6.4	Distributionspolitik (Place) . . . . .	176
6.4.1	Grundlegende distributionspolitische Entscheidungen . . . . .	176
6.4.2	Gestaltung des Distributionssystems . . . . .	176

6.4.3	Distributionspolitische Strategien . . . . .	179
6.4.4	Vertragliche Vertriebssysteme . . . . .	180
6.4.5	Flagship Stores zur Markeninszenierung und als neuer Vertriebskanal im Sportartikelhandel . . . . .	182
	Repetitorium . . . . .	183
	Zusammenfassung . . . . .	183
	Wiederholungs- und Transferfragen . . . . .	184
<b>7</b>	<b>Sport- und Marketing-Controlling</b>	<b>185</b>
7.1	Strategisches Controlling . . . . .	185
7.1.1	Gerichtete Überwachung – Monitoring . . . . .	186
7.1.2	Ungerichtete Überwachung – Scanning . . . . .	187
7.2	Operatives Marketing-Controlling . . . . .	188
7.2.1	Ökonomische Kontrollgrößen . . . . .	188
7.2.2	Außerökonomische und psychographische Kontrollgrößen . . . . .	189
7.2.3	Sportmarketingprozessaudit . . . . .	191
	Repetitorium . . . . .	194
	Zusammenfassung . . . . .	194
	Wiederholungs- und Transferfragen . . . . .	194
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>195</b>
	Literatur . . . . .	197
	Stichwortverzeichnis . . . . .	203

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Externe und interne Einflussfaktoren auf Unternehmen	23
Abbildung 2:	Der Markt für Sport	25
Abbildung 3:	Unternehmens- und Betriebstypen im Sport	27
Abbildung 4:	Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt	31
Abbildung 5:	Wandel der Marketinginhalte	32
Abbildung 6:	Entwicklungsstufen des Marketings	32
Abbildung 7:	Das traditionelle Marketing-Konzept mit dem „Primat des Absatzes“	34
Abbildung 8:	Abgrenzung der strategischen von der operativen Unternehmensführung	35
Abbildung 9:	Das Strategische Marketing-Konzept	37
Abbildung 10:	Konzept des „bedienten Marktes“	38
Abbildung 11:	Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg	39
Abbildung 12:	Iterativer Charakter des strategischen Marketing-Prozesses	40
Abbildung 13:	Bestandteile des strategischen Marketing: Das Haus des Marketings	41
Abbildung 14:	Sportmarketing als Teildisziplin der Marketinglehre	42
Abbildung 15:	Sportmarketing-Modell	43
Abbildung 16:	SWOT als Analyserahmen	49
Abbildung 17:	Forschungsdesigns der Marktforschung	53
Abbildung 18:	Exemplarisches, adaptiertes DuPont-Kennzahlensystem auf Basis des Konzernabschlusses der adidas Group 2013	54
Abbildung 19:	Arbeitsschritte bei der Früherkennung	56
Abbildung 20:	Market-based View	57
Abbildung 21:	Ressourcenorientierter Ansatz	58
Abbildung 22:	Integrativer Ansatz	58
Abbildung 23:	Globale Umwelt	59
Abbildung 24:	Stakeholder Map	65
Abbildung 25:	Ablauf der Stakeholderanalyse	67
Abbildung 26:	Vorgehen bei der Stakeholder-Identifikation	68
Abbildung 27:	Stakeholder in Bundessportfachverbänden	69
Abbildung 28:	Five Forces-Modell von Porter	71
Abbildung 29:	Wettbewerber im Markt für TV-Rechte	74
Abbildung 30:	Elemente einer Konkurrenzanalyse	77
Abbildung 31:	Stärken-Schwächen-Profil	80
Abbildung 32:	Stärken-Schwächen-Profile der analysierten Kletterhallen	84
Abbildung 33:	Marketingplanung nach dem S-T-P-Ansatz	85
Abbildung 34:	Segmentbetrachtung statt Gießkannenprinzip	86
Abbildung 35:	Joint-Space der Positionierung der Wettbewerber aus Kundensicht	87
Abbildung 36:	Kundensegmente im Markt für Fitnessstudios für Studenten	90
Abbildung 37:	Joint-Space der Wettbewerber und der Kundensegmente	91
Abbildung 38:	Porters Value Chain	93
Abbildung 39:	Wertschöpfungskonfiguration für problemlösende Unternehmen: Werteshop	94
Abbildung 40:	Wertschöpfungskonfiguration für koordinierende Unternehmen: Wertenezwerk	96
Abbildung 41:	Wertschöpfungskette eines Pay-TV Anbieters	97
Abbildung 42:	Wertekette eines singulären Sportwettbewerbs	99

## 12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 43: Portfolioanalyse mittels BCG-Matrix	102
Abbildung 44: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	103
Abbildung 45: Portfolioanalyse im Mehrspartensportverein	106
Abbildung 46: Produktlebenszykluskonzept	108
Abbildung 47: Lebenszyklen von Sportarten	111
Abbildung 48: Erfahrungskurvenkonzept	114
Abbildung 49: Analyse von Ressourcen	116
Abbildung 50: Planungsträger auf drei Ebenen	122
Abbildung 51: Idealtypische Struktur des Strategieauswahlprozesses	125
Abbildung 52: Systematisierung von Methoden zur Strategiebewertung	125
Abbildung 53: Strategiebewertung nach der Strategieprofilmethode	126
Abbildung 54: Einstufige DB-Rechnung für einen Sportartikelhersteller mit fünf Produkten	129
Abbildung 55: Break-Even-Analyse	129
Abbildung 56: Mehrstufige DB-Rechnung eines Sportartikelherstellers	130
Abbildung 57: DB-Rechnung im Sportverein	131
Abbildung 58: Exemplarische mehrstufige DB-Rechnung in einem Amateursportverein	133
Abbildung 59: Szenario-Analyse	135
Abbildung 60: Balanced Scorecard	138
Abbildung 61: Die 4 Ps des Marketing-Mix nach McCarthy	147
Abbildung 62: Produktpolitische Entscheidungen	148
Abbildung 63: Schritte bei der Entwicklung neuer Produkte	150
Abbildung 64: Target Costing in der Produktentwicklung	154
Abbildung 65: Kommunikationspolitische Entscheidungen	162
Abbildung 66: Werbewirkungspfade bei rationalen und emotionalen Apellen	167
Abbildung 67: Rationale vs. emotionale Botschaftsgestaltung	168
Abbildung 68: Erscheinungsformen des Ambush Marketing	174
Abbildung 69: Distributionskanäle im Konsumgüterbereich	177
Abbildung 70: Übersicht über vertragliche Vertriebssysteme	181
Abbildung 71: Strategische Kontrollkonzeption	186
Abbildung 72: Sportmarketingprozess	192

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung des strategischen Managements .....	20
Tabelle 2: Veränderungen der Unternehmensumwelt .....	23
Tabelle 3: Marketing-Konzepte bei traditionellen und professionalisierten Sportanbietern .....	42
Tabelle 4: Klassifikation von Gütern im Sport .....	46
Tabelle 5: Strategiegrid zur Ableitung von Strategien aus der SWOT-Analyse ....	50
Tabelle 6: Übersicht der Angebote der Kletterhallen .....	81
Tabelle 7: Bestimmungsgrößen der Marktattraktivität und des relativen Wettbewerbsvorteils .....	104
Tabelle 8: Übersicht über Absatzmarkt- und ressourcenorientierte Portfoliokonzepte .....	105
Tabelle 9: Zusammenfassung der PLZ-Phasen .....	109
Tabelle 10: Strategiearten in den unterschiedlichen Leveln der Planung .....	123
Tabelle 11: Produkt-Markt-Kombinationen .....	123
Tabelle 12: Auszug aus der BSC der DAV Sektion Ringsee e.V. ....	141
Tabelle 13: Optionen der strategischen Stoßrichtung .....	151
Tabelle 14: Kommunikationsinstrumente .....	163
Tabelle 15: Zieldivergenzen zwischen Hersteller und Handel .....	179
Tabelle 16: Wirkungskontrolle im Sponsoring .....	193



# 1 Einführung in Strategie und Marketing und Aufbau des Lehrbuchs

## 1.1 Rolle der Strategie und des Marketings in Unternehmen und Sportorganisationen

Hyperwettbewerb, hohe Marktdynamiken, Diskontinuitäten und Struktureinbrüche, zunehmende Komplexität, Wandel des Einkaufsverhaltens, ständig neue Trends, technologischer Fortschritt, eine abnehmende Halbwertszeit des Wissens, politische und wirtschaftliche Krisen, Alterung der Gesellschaft ... Unternehmen und Organisationen stehen in der heutigen Zeit sehr vielen simultanen Herausforderungen gegenüber und müssen einen wahren „Multifrontenkrieg“ führen. Dies gilt sowohl für Unternehmen in klassischen Märkten als auch für Organisationen in Sportmärkten. Die enge Verwebung der Teilmärkte im Sport sowie die öffentliche Aufmerksamkeit, die staatliche Förderung und die besondere Rolle von Non-Profit-Organisationen erhöhen die Komplexität der zu berücksichtigenden Stakeholder in Sportmärkten.

Aufgabe des Managements ist es, diese komplexe Aufgabe zu lösen und auf die Entwicklungen im Umfeld und innerhalb des Unternehmens beziehungsweise der Organisation entsprechend reagieren zu können. Hierbei stehen der Unternehmensführung eine Reihe strategischer Instrumente zur Verfügung – von der globalen Umweltanalyse über den Stakeholderansatz bis hin zur Balanced Scorecard. Der zielgerichtete Einsatz dieser Instrumente bietet der Führungsriege im Unternehmen die Grundlage ihres Managements bei der Strategiebildung und verbessert die Chancen, das Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu führen. Das Management setzt hierbei die Ziele, die es zu erreichen gilt. Die Strategie ist der Weg zum jeweiligen Ziel.

## 1.2 Lernziele und Studierhinweise

Dieses Lehrbuch soll einen grundlegenden Einblick in die Themenfelder Marketing, Strategie sowie deren Verknüpfung im strategischen Marketing geben und diese im Kontext des Sports aufarbeiten. Dies geschieht zunächst auf Basis allgemeiner Theorien und Instrumente des Marketings. Anschließend vertieft das Buch die jeweiligen Themen mit Blick auf Sportmärkte, stellt Beispiele sowie Fallstudien vor und diskutiert Besonderheiten und Spezifika im Sportkontext.

Dieses Werk ist ein Lehrbuch für Studierende in grundständigen und aufbauenden Studiengängen wie Sportmanagement, Sportökonomie, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftswissenschaft oder Sportwissenschaft. Zudem bietet es Managern aus der Praxis ein kompaktes Nachschlagewerk der gängigsten Instrumente.



### Dieses Lehrbuch soll

- dem Leser ein grundlegendes Verständnis für strategisches Denken vermitteln und ihn befähigen, selbsttätig Strategien zu entwickeln, umzusetzen und an Änderungen anzupassen (Controlling),
- die Charakteristika der verschiedenen Marketingausrichtungen ausleuchten,
- einen Überblick über die strategischen (externen und internen) Analyseverfahren geben und den Leser bei deren Anwendung anleiten,
- die notwendigen Kenntnisse der Planungsverfahren zur Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien sowie der strategischen Planungsinstrumente dem Leser nahebringen,
- den Leser in die Lage versetzen, eine Marketingstrategie mit Hilfe der Marketinginstrumente zu implementieren,
- die grundlegenden Möglichkeiten des Marketing-Controllings aufzeigen,
- den Transfer der klassischen Instrumente in den Kontext des Sports leisten sowie
- die wesentlichen Spezifika der Sportbranche aufzeigen.

Der Aufbau dieses Lehrbuchs folgt dem Ablauf des strategischen Marketingprozesses mit dessen Phasen Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle. Nach einem Überblick über die Themenfelder Strategie und strategisches Management und einer Charakterisierung der Sportmärkte und seiner Akteure (Kapitel 2) werden die Grundlagen des Marketings und seiner Entwicklung gelegt, der Unterschied zwischen traditionellem und strategischem Marketing erörtert, die Schritte des Marketingprozesses erklärt sowie das Sportmarketing als Teildisziplin im Marketingkontext diskutiert (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden strategische Analyseverfahren vorgestellt. Deren Darstellung erfolgt angelehnt an die SWOT-Logik, bei der externe Analysen die Chancen und Risiken der Umwelt betrachten und interne Analysen die Stärken und Schwächen der Organisation aufdecken sollen. Die Grundlagen, der Rahmen zur Strategieplanung, die Bewertung von Strategien sowie Planungsinstrumente sind Bestandteil des fünften Kapitels „Strategische Marketing Planung“. McCarthy’s 4P-Logik folgend werden in Kapitel 6 die Instrumente Produkt, Preis, Kommunikation und Distribution zur Implementierung der Marketingstrategie behandelt. Das siebte Kapitel „Sport- und Marketing-Controlling“ schließt den strategischen Marketingprozess sowie dieses Lehrbuch ab.

Jedes Kapitel beginnt mit den grundlegenden theoretischen Hintergründen und einer Darstellung der Instrumente. Diese werden dann auf den Sport bezogen und in Beispielen und Casestudies mit Sportbezug vertieft. Jedes Kapitel schließt mit einem Repetitorium, das neben einer Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte Wiederholungs- und Verständnisfragen anbietet.

## 2 Strategie und strategisches Management im Sportmanagement

Dieses Kapitel widmet sich den Grundlagen des strategischen Managements. Es gibt einen Überblick über die wichtigsten Begriffe, Entwicklungen und die Notwendigkeit und den Zweck in diesem Kontext. Zudem werden der Markt für Sport und seine Akteure vorgestellt.

### 2.1 „Strategie“ – Begriff und Definition

Der Begriff „Strategie“ ist wahrlich zu einem Modewort geworden, das all das beschreiben soll, was sich der konkreten Erfassung entzieht und nicht lediglich „operativ“ ist. Die Verbindung mit dem Adjektiv „strategisch“ erhöht scheinbar den Wert des dazugehörigen Substantivs (z. B. „strategische Ausrichtung“, „strategische Kostenrechnung“, „strategisches Marketing“, „strategisches Management“ etc.).

Etymologisch kommt der Begriff aus dem Griechischen: „stratos“ steht für „das Heer“ und „agein“ bedeutet „führen“. So meint Strategie also zunächst „Heeresführung“. Ursprünglich hatte der Begriff auch eine rein militärische Bedeutung. Ab etwa 500 v. Chr. wurde in Athen die „Strategia“, das Kollegium der zehn militärischen Oberbeamten, eingesetzt, die neben der Heeresführung auch Politik betrieben. Somit wurde der Strategiebegriff um die Kunst der Staatsführung erweitert.

Strategie ist ein zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken, das unter Ungewissheit zu formulieren und unter Berücksichtigung der aktuellen Umweltinformationen kontinuierlich zu prüfen ist. Somit ist eine (Unternehmens-)Strategie

- ein **Gesamtkonzept** zur Erreichung eines oder mehrerer **Ziele**, das
- auf **längere Zeit** ausgelegt ist und
- **aggregierte Größen** beinhaltet (Behnam, Gilbert & Kreikebaum, 2011, 25 ff.; Kreikebaum, 1997, 17 ff.).

Bea und Haas (2013, 55) definieren Strategien kürzer als „Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens“.

Für den Eingang des Strategiebegriffs in die Betriebswirtschaftslehre wird die Spieltheorie, allen voran von Neumanns und Morgensterns Buch von 1944 „Theory of Games and Economic Behaviour“ verantwortlich gemacht (Bea & Haas, 2013, 55; Behnam et al., 2011, 23 f.; Corsten, 1998, 3 f.).

Mintzberg (1987) sieht fünf Betrachtungsweisen für den Begriff Strategie, die „fünf P“: Strategy as Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective. Für viele ist Strategie ein Plan, also eine Art bewusstes, absichtliches Vorgehen oder eine Richt-

linie, um mit einer Situation umzugehen. Ein Kind beispielsweise hat eine Strategie, um ein Hindernis zu überwinden. Eine Strategie kann aber auch eine List (Ploy) sein, sprich ein spezielles Manöver, um einen Gegner auszutricksen. Ein Unternehmen kann beispielsweise drohen, die eigenen Kapazitäten auszubauen, um einen Wettbewerber zu entmutigen, eine neue Fabrik zu bauen. Eine dritte Sichtweise besagt, dass Strategie ein Muster in einer Abfolge von Handlungen (Pattern) ist. Angestrebte (= geplante) Strategien werden nicht immer umgesetzt. Nur ein Teil dieser angestrebten Strategien wird wirklich vorsätzlich implementiert und erst zusammen mit auftauchenden, emergenten Strategien zusammen zur realisierten Strategie. Die vierte Definitionsmöglichkeit sieht in einer Strategie die Position bzw. Positionierung einer Organisation. Dies meint die Stellung einer Organisation in ihrem Umfeld. Diese Position soll aus ökonomischer Sicht so gewählt sein, dass entsprechende Rückflüsse erwirtschaftet werden. Dabei nimmt die Strategie eine Vermittlerrolle zwischen der Organisation und der Umwelt ein. Die fünfte Definition sieht Strategie als Perspektive, die nicht nur eine gewählte Position einnimmt, sondern die eine tief verwurzelte Methode der Wahrnehmung und Ausrichtung der Organisation darstellt. So verfolgen manche Unternehmen ihre Strategie, indem sie aggressiv die „Pace“ auf dem jeweiligen Markt vorgeben, neue Technologien entwickeln, neue Märkte schaffen und diese ausschöpfen (z. B. Apple, google). Andere Unternehmen konzentrieren sich auf das Marketing und bilden gar Ideologien um ihre Marken (z. B. Coca Cola, Mc Donalds, adidas, Nike).

## 2.2 Entwicklung des strategischen Managements

Der Mensch beginnt schon sehr frühzeitig, sich mit betriebswirtschaftlichen Fragen zu beschäftigen. Bereits 8.000 v. Chr. und seit dem Beginn der Entwicklung von Schriften, die eine Dokumentation von Geschäftsvorfällen ermöglichen, werden kaufmännische Überlegungen angestellt, und das Rechnungswesen beginnt sich zu entwickeln. Im Jahr 1715 verfasst Paul Jacob Marperger ein Plädoyer mit dem Anliegen, eine Lehre der „Kaufmannschaft“ an Akademien und Universitäten zu begründen. Die Handelsakademie von Büsch in Hamburg nimmt im Jahr 1768 ihren Lehrbetrieb auf. Offenbar reicht die Lehre an den vermehrt gegründeten Handelsakademien den Bedürfnissen der Leitung größerer Industrieunternehmen nicht mehr aus. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts (1898), als die Universitäten sich noch der Betriebswirtschaft verschlossen, wird die Handelshochschule Leipzig als erste Hochschule für Betriebswirtschaft gegründet. Dem Leipziger Vorbild folgend werden weitere (private) Handelshochschulen gegründet, deren betriebswirtschaftlicher Teil auf Warenkunde, Handelsgeographie, kaufmännisches Rechnen und Buchhaltung beschränkt war. Nur langsam erkennt die übrige Wissenschaft die Handelshochschulen auch an, so dass sie 1922 Promotionsrecht erlangen und endgültig zu Universitäten aufschließen.

Während 1922 nur sechs Professoren Betriebswirtschaft in Deutschland lehren, vervielfacht sich die Zahl auf 32 im Jahr 1936, auf 105 im Jahr 1966 und auf 811 im Jahr 1998 (Brockhoff, 2009, 101 ff.; 2012, 208).

Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftswissenschaftsdisziplinen ist das strategische Management ein relativ junges Beschäftigungsfeld. Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften ist das strategische Management als Teildisziplin der Betriebswirtschaft mit mikroökonomischen Einschlüssen zu sehen. Besonders die Industrieökonomik nimmt einen großen Einfluss auf das strategische Management.

Bea und Haas (2013, 11 ff.) identifizieren fünf Phasen bei der Entwicklung des strategischen Managements nach dem zweiten Weltkrieg (vgl. Tabelle 1). Die erste Phase war bedingt durch die Ressourcenknappheit vorwiegend auf die Planung der Finanzströme ausgerichtet. Budgeting, Finanzplanungsmodelle oder Verfahren des Operations Research wurden weiterentwickelt. In den 1960er Jahren orientierte sich das Management an einer langfristigen, weitsichtigeren Planung. Die Langfristprognosen, die zur Formulierung von Mehrjahresbudgets dienten, beruhten auf einer Verlängerung bisheriger Trends in die Zukunft. Eine solche Vorgehensweise führt bei Trendbrüchen (z. B. Ölkrise) zu falschen Ergebnissen. Deshalb begnügte man sich in der Phase der strategischen Planung nicht mehr mit der Verlängerung der Vergangenheit in die Zukunft, sondern analysierte systematisch künftige Chancen und Risiken sowie eigene Stärken und Schwächen. Die Analyse der globalen Umwelt, die durch Frühwarnsysteme und Szenarioanalysen gestützt wurde, rückte in den Vordergrund.

Tabelle 1: Entwicklung des strategischen Managements (Bea und Haas, 2013, 14)

Phasen	Zeitraum	Umweltsituation	Unternehmenssituation	Forschungsschwerpunkt	Forschungsansatz	Forschungsergebnisse	Forscher/Autoren
<b>Planung</b>	<b>1945–1960</b>	Wiederaufbau nach dem 2. Weltkrieg Umwelt: deterministisch, begrenzt, linear-dynamisch, einfach	Ressourcenknappheit, Verkäufer-/Angebotsorientierung	Finanzplanung und -steuerung, Budgetierung, Optimierung von Entscheidungen	Modellanalyse	OR-Modelle, (Finanz-)Planungsmodelle, Entscheidungs-/Optimierungsmodelle	Churchman, Ackoff, Arnoff
<b>Langfristige Planung</b>	<b>1960–1973</b>	Wirtschaftswachstum Umwelt: weitgehend deterministisch, linear-dynamisch, begrenzt komplex	Unternehmenswachstum, neue Märkte, Verkäufer-/Angebotsorientierung	Extrapolation bisheriger Entwicklungen, Steuerung und Kontrolle von Unternehmen, Verhaltensaspekte	Modellanalyse, verhaltensorientierte Forschung	Prognose-, Wachstums-, mehriährige Planungsmodelle (z. B. PPBS), Gesamtunternehmensmodelle, Kennzahlensysteme	Ansoff, Agthe, Gälweiler, Wild
<b>Strategische Planung</b>	<b>1973–1980</b>	Ölkrise und Destabilisierung Umwelt: stochastisch, turbulent-dynamisch, komplex	Wachstumskrisen, Käufer-/Nachfrageorientierung, Diversifikation	Frühwarnung, Erkennung von Chancen & Risiken bzw. Stärken & Schwächen, Diskontinuitätenmanagement, Zielforschung, CI, DV-Unterstützung, Bedeutung der Zeit (Time Management)	Situativer Ansatz, empirische Forschung	Frühwarnsysteme, Szenario-Analyse, MaFo, Ziel- & Planungsmodelle, strateg. Marketing, Stakeholder & Shareholder-, Portfolio-, Erfahrungskurven-, Lebenszykluskonzepte, PIMS, Wertkette, Management-Informationssysteme	Ansoff, BCG, Cyert/March, Henderson, Mintzberg, Porter, Williamson, Ulrich, Hahn