
BACHELORARBEIT

Herr
Aaron Bohnes

**Sportmarketing und Marken-
management im Golfsport**

2016

BACHELORARBEIT

Sportmarketing und Marken- management im Golfsport

Autor/in:

Herr Aaron Bohnes

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM12sS-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:

Robert E. Esenwein

Einreichung:

Mannheim, 07.06.2016

BACHELOR THESIS

Sport marketing and brand management in golf sport

author:

Mr. Aaron Bohnes

course of studies:

Applied media

seminar group:

AM12sS-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Robert E. Esenwein

submission:

Mannheim, 07.06.2016

Bibliografische Angaben

Bohnes, Aaron:

Sportmarketing und Markenmanagement im Golfsport

Sport marketing and brand management in golf sport

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die folgende Arbeit zum Thema „Sportmarketing und Markenmanagement im Golfsport“ hat die Aufgabe zu analysieren, unter welchen Bedingungen und mit welchen Maßnahmen ein Golfverein zur Marke wird. Neben der inhaltlichen Darstellung des Golfsports als Wirtschaftsfaktor wird auf das Sportmarketing im Golfsport eingegangen. Dem Golfsport eilt ein negativer, elitärer Ruf nach. Der Golfsport sollte und möchte sich allerdings immer mehr der Breite öffnen, um langfristigen Erfolg verzeichnen zu können. Gerade Golfvereine sollten dabei mit der Zeit gehen und sich professionelle Strukturen hinsichtlich Sportmarketing und Markenmanagement aneignen. Unter welchen Voraussetzungen dies gelingen kann, soll diese Arbeit aufzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort	X
1 Einleitung	1
2 Golfsport als Wirtschaftsfaktor	3
2.1 Golfsport in Deutschland.....	4
2.1.1 Historie und Image.....	4
2.1.2 Gesellschaftliche Rolle des Golfsports	5
2.1.3 Der Deutsche Golfverband (DGV).....	9
2.1.4 Die Stakeholder im Golfsport	11
2.2 Der Golfsport im Kontext der Wirtschaft	13
2.2.1 Golftourismus und dessen Bedeutung für das Wirtschaftswachstum	13
2.2.2 Die Nähe des Golfsports zu Wirtschaftsunternehmen	14
3 Marketing im Golfsport	15
3.1 Besonderheiten des Sportmarketing	15
3.2 Marketing im Golfsport	17
3.2.1 Marketing im Sport.....	18
3.2.2 Vereinsmarketing im Golfsport	19
3.3 Marketing durch Golfsport.....	21
3.3.1 Marketing durch Sport.....	21
3.3.2 Sponsoring im Golfsport.....	22
3.4 Kommunikationsinstrumente im Marketing	24
3.4.1 Klassische Kommunikationsinstrumente	25
3.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente	26
4 Markenmanagement	28
4.1 Definition und Funktion von Marken	28
4.1.1 Markendefinition.....	28
4.1.2 Funktion und Vielfalt von Marken	30
4.1.3 Markenbildung	33
4.2 Identitätsorientierte Markenführung.....	35

4.2.1	Markenidentität	36
4.2.2	Markenimage	39
4.2.3	Strategisches Markenmanagement.....	41
4.2.4	Operatives Markenmanagement	44
4.2.5	Controlling Markenmanagement	45
5	Sportmarketing und Markenmanagement beim Golf-Club Heilbronn- Hohenlohe e.V.	46
5.1	Philosophie und Clubhistorie	46
5.2	Lage und Wirtschaftsstandort Heilbronn-Hohenlohe	47
5.3	Herausforderungen des GC Heilbronn-Hohenlohe e.V.....	48
5.4	Analyse der Marketingmaßnahmen im Golfverein	49
5.5	Analyse des Markenmanagements im Golfverein.....	51
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	53
	Literaturverzeichnis	55
	Eigenständigkeitserklärung	XI

Abkürzungsverzeichnis

DGV = Deutscher Golfverband

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Prozentuale Entwicklung der Sportvereine und der Golfclubs im Vergleich zum Vorjahr in Deutschland.....	8
<i>Abbildung 2:</i> Bewertung der wirtschaftlichen Lage der deutschen Golfclubs von 2005 bis 2016	9
<i>Abbildung 3:</i> Gesamtorganisation des DGV 2008	10
<i>Abbildung 4:</i> Interne und externe Stakeholder.....	12
<i>Abbildung 5:</i> Hauptunterschiede des Sportmarketing zum klassischen Marketing.....	17
<i>Abbildung 6:</i> Marketing von Sport.....	19
<i>Abbildung 7:</i> Strategien zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation eines Golfvereins.....	20
<i>Abbildung 8:</i> Marketing mit Sport.....	22
<i>Abbildung 9:</i> Klassische Kommunikationsinstrumente	25
<i>Abbildung 10:</i> Nutzen und Funktion einer Marke aus Sicht der Nachfrager	30
<i>Abbildung 11:</i> Etablierung von Regionenmarken in Deutschland (ausgewählte Beispiele).....	33
<i>Abbildung 12:</i> Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	36
<i>Abbildung 13:</i> Konstitutive Komponenten der Markenidentität.....	38
<i>Abbildung 14:</i> Komponenten des Markenimages.	39
<i>Abbildung 15:</i> Markenattribute.....	40
<i>Abbildung 16:</i> Prozess des strategischen Markenmanagement.	41
<i>Abbildung 17:</i> Beispiel einer SWOT-Matrix.....	42
<i>Abbildung 18:</i> Operatives Markenmanagement als Teil der identitätsbasierten Markenführung	44
<i>Abbildung 19:</i> Marken-Controlling als Teil der identitätsbasierten Markenführung.....	45

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i> Quantitative Entwicklung der Mitglieder in Sportvereinen und derer im Deutschen Golfverband von 2002 bis 2015.....	6
<i>Tabelle 2:</i> Quantitative Entwicklung der Sportvereine und Golfclubs in Deutschland von 1999 bis 2015	7
<i>Tabelle 3:</i> Innovative Kommunikationsinstrumente.....	27
<i>Tabelle 4:</i> Ökonomische und psychografische Markenziele.	43
<i>Tabelle 5:</i> Golfverbreitung in Deutschland.....	49

Vorwort

Dankbarkeit ist ein wichtiges Gefühl, das ausgesprochen werden sollte, wenn es empfunden wird.

Ich danke dem EC Europa Campus für eine lehrreiche Zeit mit tollen Höhen und wertvollen Tiefen.

Ich danke meinen Eltern und meiner Schwester für wirklich alles! Konkret für die bedingungslose Hilfe jeglicher Art, viel Verständnis und das Gefühl, immer jemanden an seiner Seite zu haben.

Ich danke Alexander-Richard Waack und der Firma tecis für unternehmerische Chancen und Feingeist, für Unterstützung und für Perspektiven.

Ich danke Peter Heimböckel für die wertorientierte, moralische und menschliche Denkweise und einem Vorleben, wie es eigentlich jeder bedingungslos tun sollte.

Ich danke dem Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe, inbegriffen dem Vorstand sowie Gerald Schleucher und Katrin Scheuerle, für die Zusammenarbeit sowie der gegebenen Chance, mich in einen neuen Sport verlieben zu können.

Ich danke überaus meiner Freundin Sara. Dafür, was für ein toller Mensch sie ist, wie sie mich unterstützt, einem das Leben bereichert, einfach dafür, dass sie „sie“ ist und an meiner Seite leben mag.

Ich bin dankbar dafür, von euch geprägt zu werden. Dankbarkeit auszudrücken und das Gefühl, dies zu empfinden, ist nicht selbstverständlich und geschieht in der heutigen Zeit leider zu selten.

1 Einleitung

Der Golfsport in Deutschland erfährt ein stetiges Wachstum. Egal welche Wachstumszahlen betrachtet werden, von Mitgliederzahlen bis zur Anzahl an Golfvereinen, Golf wird immer populärer. Aufgrund seiner Historie eilt ihm ständig der Ruf vom „besseren, gehobenen und elitären“ Sport nach, welcher nur für ausgewählte Menschen zugänglich ist. Mit diesem Image hat der Golfsport zu kämpfen und möchte sich mittel- bis langfristig davon lösen. Dieser Prozess geschieht nicht nur auf Verbandsebene in Form von Kampagnen, sondern ist auch tägliche Aufgabe jedes einzelnen Golfvereins. Im stark wachsenden Golfmarkt, mit ständig steigenden Golfangeboten, sollte sich jeder Golfverein stark am Markt positionieren um langfristig und gesund überleben zu können.

Zunächst soll in dieser Arbeit auf den Golfsport und seine Bedeutung für die Wirtschaft eingegangen werden. Es soll die Golfhistorie, sein Image sowie dessen Bedeutung für unsere Gesellschaft erläutert werden. Hierbei soll ein Verständnis für den Golfsport geschaffen werden. Die Fragen hierzu lauten: „Wo kommt der Golfsport her?“ und „Wie steht der Golfsport in seiner Entwicklung quantitativ und qualitativ da?“. Jedes Unternehmen, und so auch Vereine, sind von vielen Interessentengruppen umgeben. Sogenannte Stakeholder. Jeder Stakeholder hat aus seiner Sicht mehr oder weniger Interesse an dem Erfolg einer Organisation. Es gilt in der Arbeit die Stakeholder zu benennen und zu gruppieren. Abschließend in Kapitel 2 soll auf Golftourismus und die Nähe des Golfsports zu Wirtschaftsunternehmen eingegangen werden.

Marketing ist schon lange nicht mehr nur reine Absatzwirtschaft, sondern ein langer und vielschichtiger Prozess innerhalb einer Organisation. In der Arbeit soll kurz auf das Marketing, viel mehr aber auf die Besonderheiten des Sportmarketing und dessen Differenzierung zum klassischen Marketing eingegangen werden. Ziel ist es, das Marketing im Sport und das Marketing durch Sport zu definieren und anhand den Beispielen Vereinsmarketing und Sponsoring zu erläutern. Hintergrund dessen ist, dass Sport oder ein Sportverein sich entweder selbst vermarktet (Marketing im Sport) oder sich als Plattform hinsichtlich Sponsoring für sportferne Unternehmen anbietet (Marketing durch Sport). Das Kapitel 3 soll mit der Analyse von Kommunikationsinstrumenten im Marketing abgerundet werden.

Kapitel 4 soll sich mit dem Thema Markenmanagement befassen. Was ist eine Marke? Wie wird eine Marke gebildet und welchen Nutzen hat eine Marke für Kaufinteressenten? Während auf der einen Seite diese Fragen beantwortet werden sollen, wird auf der anderen Seite auf das Thema Identität und Image eingegangen. Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung legt den Blick auf das Selbstbild einer Organisation und dessen Wirkung nach außen. Auf dieser Grundlage kann sich das Image (Fremdbild) einer Or-

ganisation entwickeln. Zunächst wird Identität und Image analysiert und versucht darzulegen, wie beides entsteht und entwickelt werden kann. Daraufhin wird der Prozess der Identitätsbasierten Markenführung (Strategisches Markenmanagement, operatives Markenmanagement, Marken-Controlling) analysiert.

Ziel der Arbeit soll sein, Grundlagen des Sportmarketing und Markenmanagement darzulegen und diese im Kontext eines regional agierenden Golfvereins zu analysieren. Es soll dargelegt werden, welche Maßnahmen ein Golfverein ergreifen kann, um sich als starke Marke zu positionieren und seine Marketingmaßnahmen erfolgreich zu kommunizieren. Dies wird in Kapitel 5 anhand dem Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe versucht. Zunächst soll seine Historie und seine regionale Lage kurz beschrieben werden, während daraufhin die Herausforderungen des Golf-Clubs beschrieben werden. Anhand der Theorie in Kapitel 2 bis 4 werden die Marketingmaßnahmen und das Markenmanagement des Golf-Clubs unter die Lupe genommen und analysiert.

In Kapitel 6 wird auf die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen in Bezug auf den Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe eingegangen.

2 Golfsport als Wirtschaftsfaktor

Der Golfsport hegt eine langjährige Tradition. Bis zum heutigen Tag hat der Golfsport einen langen Wandel hinter sich. Vom privilegierten Elitesport hinzu dem Wunsch, sich immer mehr der breiten Maße zu öffnen. Mittlerweile spricht man, wenn es um Golf geht, nicht mehr von einer Randsportart, sondern um einen Markt, welcher Millionenbeträge erwirtschaftet. Denn nicht nur speziell im Golfsport, sondern im Sport allgemein, steht nicht mehr der Sport alleine im Mittelpunkt, sondern längst geht es vielmehr um „[...]wirtschaftliche Zwänge, mediale Verflechtungen, strukturelle Abhängigkeiten und finanzielle Interessen[...].“¹ Der Sport ist mehr als nur eine körperliche Betätigung. Aufgrund des großen gesellschaftlichen Interesses an Sport und Sportarten erfährt die Sportbranche seit Jahren einen regelrechten Boom. Dadurch entsteht eine zunehmende Professionalisierung der Sportstrukturen und des Sportmanagements, welche die Sportbranche zu einem eigenen Wirtschaftszweig werden lassen.² „Die rund 87.000 organisierten Sportvereine in Deutschland haben etwa 27 Mio. Mitglieder und beschäftigen annähernd 26.000 Personen.“³

Im Kapitel 2.1 soll darauf eingegangen werden, wie sich der Golfsport historisch entwickelt hat. Es wird die Historie des Golfsports dargestellt und auf seinen Bezug zur Wirtschaft dargestellt. Es soll die Frage der gesellschaftlichen Rolle des Golfsports in Deutschland beantwortet werden. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Darstellung des Deutschen Golf Verbandes (DGV) und der Analyse der Stakeholder im Golf. In Kapitel 2.2 soll auf die Wirtschaftskraft des Golfsports eingegangen werden. Dabei wird der Golftourismus sowie die Nähe des Golfes zu Wirtschaftsunternehmen analysiert.

¹ Rohlmann/Schewe 2005, 3.

² Vgl. Rohlmann/Schewe 2005, 3.

³ Rohlmann/Schewe 2005, 4.

2.1 Golfsport in Deutschland

2.1.1 Historie und Image

Seit jeher versuchen Menschen mit schlägerartigen Stöcken ein bewegliches Etwas in ein weit entferntes Loch im Boden zu bugsieren. „Blickt man in die Geschichte des Golfsports zurück, so begannen die Menschen etwa im 15. Jahrhundert mit dem Golfspiel an der Südküste von Schottland.“⁴ Tatsächlich ist es aber schwierig herauszufinden, ab wann man eindeutig von Golf sprechen kann. Die ersten ähnlichen Bewegungsabläufe fanden von Hirten statt. Diese spielten mit ihren Hirtenstäben und Kieselsteine.

„Das Wort „Golf“ hat seinen Ursprung im niederländischen „kolve“ oder „kolf“, was einen Hirtenstab bezeichnete.“⁵ Dieses Spielen mit den oben genannten Steinen und Hirtenstäben glich eher dem heutigen Feldhockey. Ob das der Ursprung von Hockey, Polo oder Golf ist, ist laut Forschungsstand schwer zu belegen. Bisher galten die Schotten als Erfinder des Golfsports.⁶ Jedoch hat Heiner Gillmeister, ein Anglist und Sporthistoriker, Indizien gefunden, die darauf schließen lassen, dass der Golfsport aus Holland stammt.⁷ Urkundlich wurde der Golfsport allerdings in einer aus Schottland stammenden Resolution erwähnt. Hier wurde das Golfen am 6. März 1457 ausdrücklich in Verbindung mit Fußball verboten.⁸ Die Frage nach dem genauen Ursprung ist demnach laut Forschung offen. 1766 wird der erste nicht-schottische Golfclub (Blackheath) in der Nähe von London gegründet und 1820 der erste außerhalb Großbritanniens in Bangalore, Indien.⁹ 1907 wird der DGV ins Leben gerufen. Seitdem entwickelt sich der Golfsport stetig weiter. In Deutschland war der Golfsport lange Jahre nur für die Reichen und Wohlhabenden vorbehalten. Wer in einen Golfverein eintreten wollte, musste seine Vermögenswerte offen legen. Diese elitäre Denkweise hat seinen Ursprung in den Anfängen des Golfsports, als Golf hauptsächlich dem Adel zugänglich war. Selbst im 20. Jahrhundert wollten viele Golfspieler unter ihres Gleichen sein. So erarbeitete der Golf sich den Ruf „abgehoben, elitär und schnöselig“ zu sein. „Stellt man die Wahrnehmung von Golfclubs und die der Bevölkerung gegenüber, so zeigt sich, dass nicht die Sportart selbst per se als elitär gilt, sondern vielmehr die Golfclubs aus Konsumentensicht dieses exklusive

⁴ Golfgeschichte1.

⁵ Golfgeschichte2.

⁶ Vgl. Golfgeschichte2.

⁷ Vgl. Ebenda.

⁸ Vgl. Golfgeschichte1.

⁹ Vgl. Golfgeschichte3.

und elitäre Image pflegen. Diese öffentliche Auffassung teilen die Golfclubs jedoch nicht. Gerade mal 20 Prozent der befragten Golfclubs würden sich selbst als exklusiv bezeichnen. Diese Wahrnehmungsunterschiede zeigen, dass die Golfclubs verstärkt an ihrer Außenwahrnehmung arbeiten sollten. Offenbar prägt immer noch eine Minderheit der Clubs das Image des Sports.“¹⁰

2.1.2 Gesellschaftliche Rolle des Golfsports

Deutschland ist ein Land von vielen freiwillig engagierten Menschen. 36 Prozent der deutschen Bevölkerung war 2015 längerfristig freiwillig engagiert.¹¹ Wie in Tabelle 1 zu erkennen ist, sind alleine 2015 circa 23,71 Mio. Menschen in Sportvereinen engagiert und Mitglied. Während sich die Zahlen bei den Mitgliedern in Sportvereinen seit 2002 ungefähr bei 23,7 Mio. die Waage gehalten hat, verzeichnet der Golfsport im selben Zeitraum eine Mitgliedersteigerung. Die Mitgliederzahlen im Golfsport steigen von 2002 bis 2015 um 240.128 an und verzeichnen demnach einen Zuwachs um rund 60%.¹²

	Mitgliederzahlen in Sportvereinen in Millionen	Absolute Veränderung im Vergleich zum Vorjahr	Prozentuale Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr	Mitgliederzahlen im Deutschen Golfverband	Absolute Veränderung im Vergleich zum Vorjahr	Prozentuale Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr
2002	23,57	0	0	399.016	29.060	0,000%
2003	23,52	-20.000	-0,212	428.076	28.723	7,283%
2004	23,57	50.000	0,213	456.799	26.373	6,710%
2005	23,65	80.000	0,340	483.172	23.574	5,773%
2006	23,71	60.000	0,254	506.746	20.681	4,879%
2007	23,70	-10.000	-0,042	527.427	24.961	4,081%
2008	23,77	70.000	0,295	552.388	10.776	4,733%
2009	23,69	-80.000	-0,337	575.176	22.788	4,125%
2010	23,77	80.000	0,338	599.328	24.152	4,199%
2011	23,70	-70.000	-0,294	610.104	10.776	1,798%

¹⁰ Sponsoring Golfsport1.

¹¹ Statista8.

¹² Vgl. Tabelle 1.

2012	23,72	20.000	0,084	624.569	14.465	2,370%
2013	23,78	60.000	0,253	635.097	10.528	1,686%
2014	23,69	-90.000	-0,378	633.287	-1.810	-0,285%
2015	23,71	20.000	0,084	639.137	5.850	0,924%

Tabelle 1: Quantitative Entwicklung der Mitglieder in Sportvereinen und derer im Deutschen Golfverband von 2002 bis 2015. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista3 und Statista4.

„Golf liegt im Trend, ist modern und ein wunderbarer Sport. Jedes Jahr kommen rund 60.000 neue Spieler in Deutschland hinzu.“¹³ „Ein seit Jahren kontinuierliches Wachstum sorgt für rund 640.000 Clubgolfer. 7,3 Millionen Deutsche können sich überdies vorstellen, Golf zu spielen.“¹⁴ Im Vergleich dazu verzeichnet der Tennissport im selben Zeitraum ein Rückgang seiner Mitglieder von 26,31% auf 1,413 Mio.¹⁵, der Deutsche Tischtennis Bund ebenfalls einen Mitgliederrückgang um 11,27%¹⁶, sowie auch der deutsche Handball Bund ein Minus von 7,76%.¹⁷ Der Golfsport wird demnach in Deutschland immer populärer und bewegt sich immer weiter weg vom elitären Sport mit dem Ziel, sich im gehoberen Breitensport wiederzufinden. „Im Vergleich zu anderen im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) organisierten olympischen Spitzenverbänden, findet sich Golf in Bezug auf die absolute Mitgliederzahl wie im Vorjahr auf Rang acht wieder.“¹⁸ „Golf liegt hinsichtlich der absoluten Zuwächse der olympischen Verbände auf Rang vier.“¹⁹

Wie in Tabelle 2 zu erkennen ist, zählt der Deutsche Golfverband 2015 834 registrierte Golfclubs. „Damit hat sich der Golfsport in den vergangenen Jahren deutlich in Richtung Breitensport entwickelt.“²⁰ Insgesamt sind in Deutschland 2015 90.240 Sportvereine gemeldet. Hiervon machen 0,92% Golfvereine aus. Während die Sportvereine von 1999 bis 2015 einen Zuwachs im Mittel von 0,23% verzeichnen, ist bei den Golf-Clubs im Mittel ein Anstieg von 2,07% zu nennen.²¹

¹³ Golfmarketing1.

¹⁴ Ebenda.

¹⁵ Statista5.

¹⁶ Statista6.

¹⁷ Statista7.

¹⁸ DGV1.

¹⁹ Ebenda.

²⁰ Wagemann, 1.

²¹ Tabelle 2.

	Anzahl der Sportvereine in Deutschland	Absolute Veränderung im Vergleich zum Vorjahr	Prozentuale Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr	Anzahl der Golfclubs (DGV-Mitglieder)	Prozentuale Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr	Absolute Veränderung im Vergleich zum Vorjahr
1999	87.052	0	0,000%	601	0,000%	0
2000	87.717	665	0,764%	621	3,333%	20
2001	88.531	814	0,928%	642	3,381%	21
2002	88.960	429	0,485%	653	1,713%	11
2003	89.307	347	0,390%	670	2,603%	17
2004	90.305	998	1,117%	692	3,284%	22
2005	89.870	-435	-0,482%	712	2,890%	20
2006	88.637	-1.233	-1,372%	736	3,370%	24
2007	91.091	2.454	2,769%	748	1,630%	12
2008	90.775	-316	-0,347%	769	2,807%	21
2009	90.897	122	0,134%	782	1,690%	13
2010	91.148	251	0,276%	788	0,767%	6
2011	91.250	102	0,112%	801	1,650%	13
2012	91.080	-170	-0,186%	811	1,248%	10
2013	90.784	-296	-0,325%	824	1,603%	13
2014	90.802	18	0,020%	831	0,850%	7
2015	90.240	-562	-0,619%	834	0,361%	3

Tabelle 2: Quantitative Entwicklung der Sportvereine und Golfclubs in Deutschland von 1999 bis 2015. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 1 und Statista2.

Der prozentuale Anstieg an Sportvereinen innerhalb der Sportbranche von 1999 bis 2015 beläuft sich auf 3,66%. Dagegen stieg die Anzahl an Golf-Clubs im selben Zeitraum um 38,77% an. Daraus wird ersichtlich, dass der Sport im Allgemeinen in Deutschland eine große Rolle spielt. Die hohe Anzahl an Sportmitglieder in Deutschland spricht eine deutliche Sprache. Deutlich wird allerdings, dass der Golf innerhalb der Sportbranche ein Wachstumsmarkt ist und dies schon seit 17 Jahren. Die quantitative Entwicklung der Clubs, welche zum Dachverband DGV gehören, steigt seit 1999 stetig an. Es existiert kein einziges Jahr in diesem Zeitraum, in dem die Anzahl an Golfclubs rückläufig ist. Zwar sinkt die prozentuale Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr stetig, d.h. seit 2000 sinkt die prozentuale Wachstumsrate an Golf-Clubs im Vergleich zum Vorjahr²², allerdings fällt sie im Vergleich zu den Entwicklungen der Sportvereine nie ins Negative.

²² Vgl. Tabelle 2.

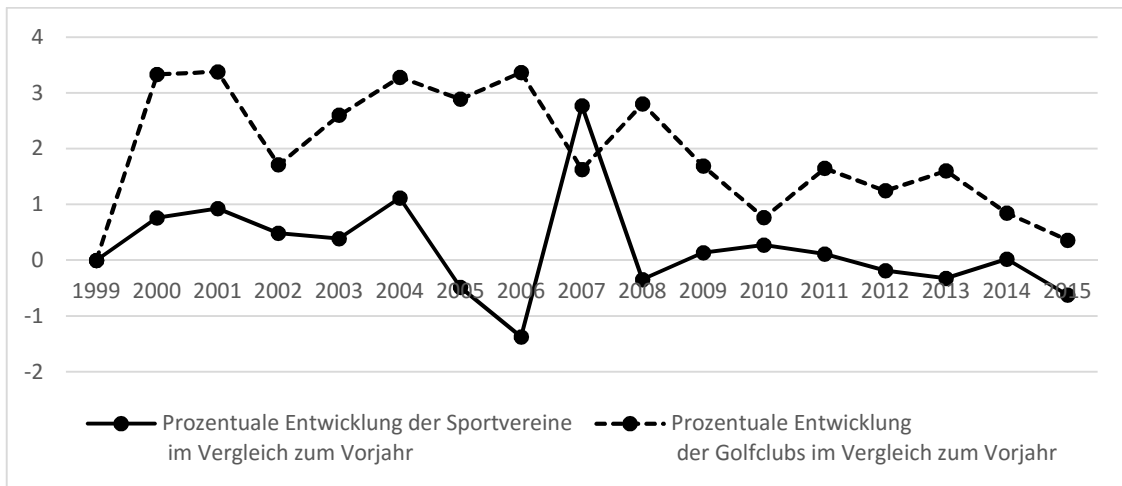


Abbildung 1: Prozentuale Entwicklung der Sportvereine und der Golfclubs im Vergleich zum Vorjahr in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tabelle 2.

Zum selben Ergebnis kommt auch die GTC-Studie „Golfmarkt der Zukunft 2005“ des DGV. Die Anzahl der Golfclubs steigt seit Jahren an, die Wachstumsraten werden aber geringer.²³ „Die Anzahl der golfbegeisterten Spieler ist in den letzten Jahren weltweit auf ca. 50 Mio. angestiegen.“²⁴ Die Bewertung der wirtschaftlichen Lage durch den DGV hinsichtlich des Golfsports sieht ebenso positiv aus. Im Kontext der letzten fünf Erhebungen ist der Index stetig gestiegen. „Eine Detailbetrachtung der Einschätzung zeigt, dass in der aktuellen Erhebung 35,6 Prozent (+0,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr) der Golfanlagen ihre Lage als gut einschätzen. Der Anteil der Golfanlagen, die ihre Lage als schlecht einschätzen, sinkt weiter auf nun 6,2 Prozent (-0,2 Prozentpunkte) ab.“²⁵

²³ Vgl. GTC-Studie 2005, 19.

²⁴ Golfgeschichte3.

²⁵ DGV-Golfbarometer Frühjahr 2016, 4.

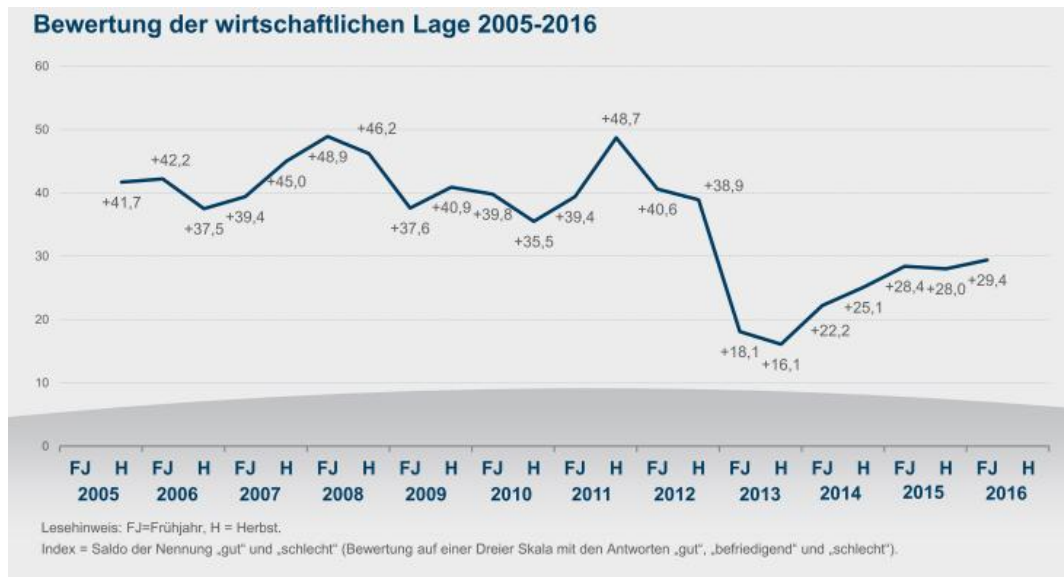


Abbildung 2: Bewertung der wirtschaftlichen Lage der deutschen Golfclubs von 2005 bis 2016. Quelle: DGV-Golfbarometer Frühjahr 2016, 4.

2.1.3 Der Deutsche Golfverband (DGV)

Der Deutsche Golfverband (DGV) ist der Dachverband der Golfclubs im deutschen Golf-sport mit Sitz in Wiesbaden.²⁶ Der DGV wurde „[...] am 26. Mai 1907 von acht deutschen Golfclubs in Hamburg gegründet [...]“²⁷ „Der DGV ist Mitglied im Deutschen Olympi-schen Sportbund (DOSB) und der vom DOSB allein anerkannte olympischer Spitzen-verband für Golfsport in Deutschland.“²⁸ Alle registrierten Golfclubs sind Mitglied im DGV. Der DGV regelt und fördert den Deutschen Golfsport in Deutschland.²⁹ Der DGV gehört mittlerweile „[...] zu den am stärksten wachsenden Sportverbänden in den letzten Jahren und ist mittlerweile der 14.-größte Sportverband in Deutschland.“³⁰ „Diese För-derung umfasst sowohl den Breiten- als auch den Leistungssport, wobei dem Leistungs-sport und seiner Ausrichtung auf die Olympischen Spiele ein besonderes Augenmerk

²⁶ Vgl. DGV-Jahresbericht 2015, 7.

²⁷ Wagmann, 1.

²⁸ DGV-Jahresbericht 2015, 7.

²⁹ Vgl. DGV1.

³⁰ Wagmann, 1.

gilt.³¹ „Als Dachverband für alle Golfclubs und Golfanlagenbetreiber in Deutschland fördert und regelt er die Ausübung des Golfsports im gesamten Bundesgebiet.“³² „Als Dachverband setzt der DGV die Spiel- und Wettspielbestimmungen sowie die Golfregeln fest und überwacht deren Einhaltung.“³³ Aufgabe des DGV darüber hinaus ist es, seinen Mitgliedern alle betriebswirtschaftliche Daten des Golfsports bereit zu stellen, Clubs bei der Neugründung zu beraten sowie den deutschen Golfsport in allen Belangen aktiv weiterentwickeln.³⁴ Wie in Tabelle 1 und 2 zu erkennen ist, vertritt der DGV 639.137 DGV-Golfmitglieder und 834 Golf-Clubs innerhalb Deutschlands.

Die Deutsche Golf Sport GmbH (DGS) ist eine Tochtergesellschaft des DGV und hat als einziger das Recht inne, den Golfsport in Deutschland und damit den DGV zu vermarkten (Abbildung 3).³⁵ „Mit erfolgreichen Beispielen wie den Ladies German Open oder der Kramski Deutsche Golf Liga presented by Audi steht die DGS im Zentrum des deutschen Golfsports.“³⁶

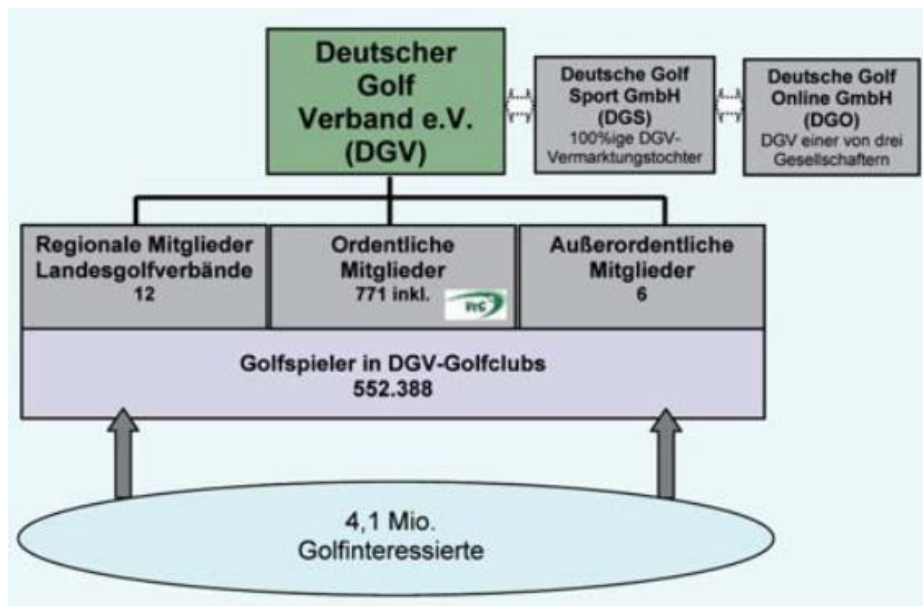


Abbildung 3: Gesamtorganisation des DGV 2008³⁷

³¹ DGV1.

³² Wagmann, 1.

³³ DGV1.

³⁴ Vgl. DGV1.

³⁵ Vgl. DGS1.

³⁶ DGS1.

³⁷ Wagmann, 1.

2.1.4 Die Stakeholder im Golfsport

Stakeholder kann man zu Deutsch übersetzen als Anspruchs- oder Interessengruppen. Stakeholder haben in irgendeiner Weise Interesse an den Umsetzungen und den Erfolgen einer Organisation. „Stakeholder sind z.B. die Eigentümer bzw. Anteilseigner, die Gläubiger des Unternehmens (z.B. Banken), das Management (Geschäftsführung, Vorstand), die Arbeitnehmer bzw. Betriebsrat, Lieferanten und Kunden aber auch der Staat (z.B. das Finanzamt). Teilweise unterscheidet man interne Stakeholder (z.B. Management, Arbeitnehmer) und externe Stakeholder wie Banken und Lieferanten.“³⁸ Es ist entscheidend, die Stakeholder bei der Unternehmensplanung mit einzubeziehen, da diese den Erfolg aus ihrer Perspektive beeinflussen.

Shareholder sind mit Geld an einem Unternehmen oder Firma beteiligte Personen und Interessengruppen, d.h. sie sind Anteilseigner einer Organisation. Sie sind in Form eines monetären Einsatzes an der Organisation aktiv beteiligt. „In der Ökonomie wird oft vom Shareholder-respektive Stakeholder-Ansatz gesprochen.

Der Stakeholder-Ansatz wird als ganzheitlicherer Ansatz verstanden.“³⁹ „Im Vereinsumfeld wird wärmstens der Stakeholder-Ansatz empfohlen. Das bedeutet, dass nicht nur Leute, von denen das Geld in den Verein fließt, betreut werden, sondern alle, die irgendein Interesse am Verein offenbaren.“⁴⁰ Entscheidend bei der Planung, Gestaltung und Umsetzung einer Organisation ist das Einbeziehen aller Stakeholder.

³⁸ Stakeholder2.

³⁹ Schwerzmann 2016, 35.

⁴⁰ Ebenda.

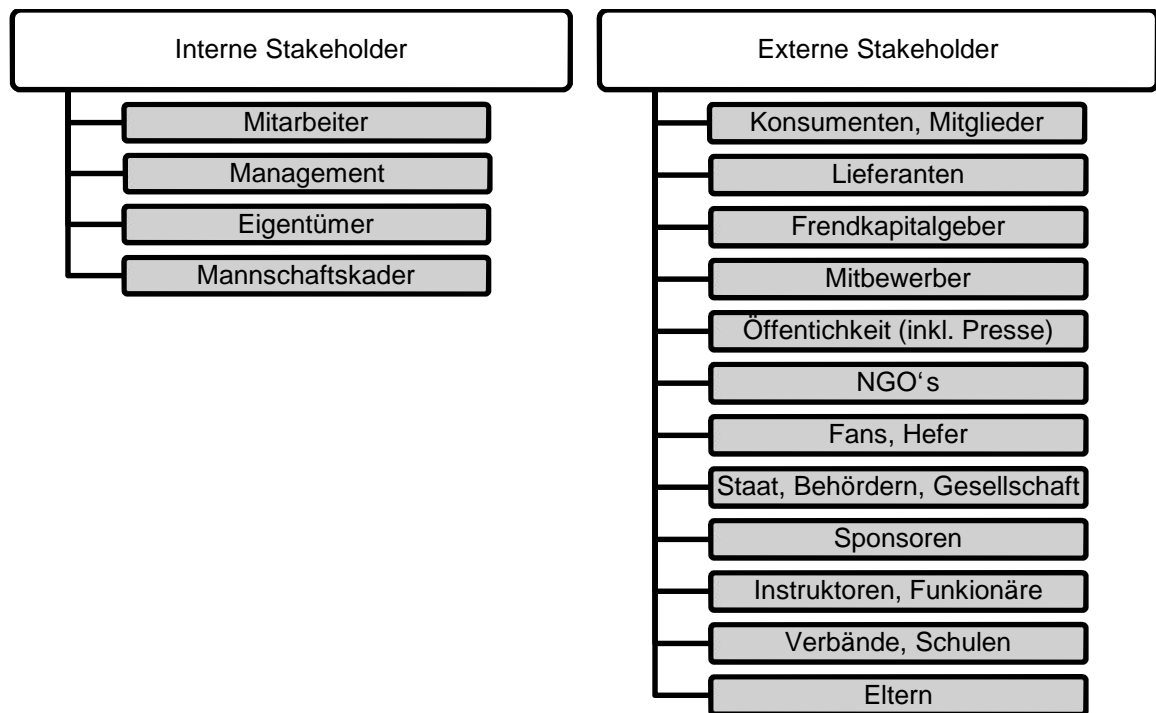


Abbildung 4: Interne und externe Stakeholder. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schönrock 2014, 449/450 und Schwerzmann 2016, 32/33.

Stakeholder werden laut Abbildung 4 in interne und externe Anspruchsgruppen unterteilt. Interne Stakeholder sind vor allem das Management rund um die Geschäftsführer und Vorstand, die Mitarbeiter im Verein, der Mannschaftskader sowie die Eigentümer. Zu den externen Interessengruppen gehören Fans, Helfer, der Staat, Sponsoren, Verbände und Schulen, Konsumenten, Lieferanten, die Konkurrenz, Fremdkapitalgeber sowie die Öffentlichkeit und Presse. „Daher ist die ausgewogene Berücksichtigung von internen und externen Interessen und eine optimale Vernetzung der Interessensvertreter erforderlich, um strategische und operative Erfolgspotenziale effektiv heben zu können.“⁴¹

⁴¹ Stakeholder1.

2.2 Der Golfsport im Kontext der Wirtschaft

2.2.1 Golftourismus und dessen Bedeutung für das Wirtschaftswachstum

Bei der Frage, für welches Golftourismushotel oder –Resort entschieden wird, sind überwiegend die Qualität der Golfplätze und der Preis des Pakets entscheidend. Eher weniger interessant sind die Golftradition oder der Unterhaltungswert.⁴² 2010 haben 69% von 120 befragten Golf-Reiseveranstalter das Wachstum des weltweiten Golf-Tourismus als beständig eingeschätzt, spektakuläres Wachstum unterstellten 11%, Stagnation 18% und eine graduelle Abnahme nur 2%.⁴³

Der Golftourismus wird auch als Qualitätstourismus gesehen.⁴⁴ Darin steckt die Bedeutung, dass Golfer, welche sich für einen Golfurlaub in Deutschland entscheiden, gerne, neben einer guten Golfanlage, auch gehoben essen gehen möchten, gerne hochwertige Kleidung kaufen wollen und auch den Weg zum Wellness-Spa suchen. Dementsprechend profitiert eine Region stark vom Golftourismus, weil Golfspieler eben nicht nur für die Golfanlage Geld ausgeben, sondern auch weitere Konsum- und Luxusgüter konsumieren. Deshalb „[...] steigt die Anzahl der Kooperationen von Gastronomie, Hotel, Wellness und Shopping mit Golfclubs und Golfhotels, um den Urlaubern ein breitgefächertes Angebot zur Verfügung zu stellen und ein unvergessliches Reiseerlebnis sicherzustellen.“⁴⁵ Diese Tendenz spiegelt sich auch in Umfragen wieder. 2010 gaben 54% der befragten Golfreise-Veranstalter (über 200 Stück) an, dass sie innerhalb der letzten 18 Monate einen Anstieg an Golf-Touristen zu verzeichnen haben.⁴⁶

⁴² Vgl. Statista10.

⁴³ Vgl. Statista11.

⁴⁴ Vgl. Golftourismus1.

⁴⁵ Goltourismus1.

⁴⁶ Vgl. Statista9.

2.2.2 Die Nähe des Golfsports zu Wirtschaftsunternehmen

Golf und Wirtschaft sind zwei unzertrennliche Geschwister. „Keine Sportart passt so gut zur Wirtschaft wie Golf: Das Image ist perfekt – exklusiv, international, skandalfrei.“⁴⁷ Genau deshalb suchen bekannte und große Firmen respektive Konzerne den Weg in den Golfsport. Die entstehenden Synergieeffekte bieten für beide Parteien große Vorteile. Der Glanz und Glamour des Golfsports spiegelt sich auf das Unternehmen wieder. Nicht grundlos fühlen sich Firmen wie Rolex, BMW und die Deutsche Bank in diesem Sport wie zuhause. „Es ist die Crème de la Crème der deutschen Wirtschaft, die beim Golf ihre Duftmarken setzen: die Deutsche Bank und Volkswagen, BMW, SAP und Daimler Chrysler. Dazu kommen Unternehmen wie Deka Bank, Deutsche Leasing, Audi, Tui, Linde, Europcar, Karstadt, Kaufhof, Accor oder Vodafone und internationale Größen wie Jaguar, Barclay's, Honda, Hsbc, Buick, Bank of America, Omega, Aribus Industries, Lehman Brothers, Morgan Stanley oder Ubs Warburg.“⁴⁸

Die Golfspieler gehören schließlich meist zur gesellschaftlichen Oberschicht, was ein pralles Portemonnaie bedeutet. „Das hohe Einkommen der Golfer entspricht dem gehobenen Image dieses Sports. Die rund 1.000 befragten Club-Golfer siedeln sich zu 61% in der höchsten Einkommensklasse (HHNE 3.750 EUR+) an – ein Einkommen, welches nur 6% in der Bevölkerung erzielen.“⁴⁹ Dementsprechend ist dort, wo Golf ist, auch viel Geld im Umlauf.

⁴⁷ Handelsblatt1.

⁴⁸ Ebenda.

⁴⁹ Spiegel Marktanalyse 2002 , 5.

3 Marketing im Golfsport

Marketing ist als Bestandteil eines Unternehmens nicht mehr weg zu denken. Während früher noch von reiner Absatzwirtschaft gesprochen wurde, müssen Unternehmen heutzutage ausgefeilte Strategien und Maßnahmen an den Tag legen um sich im allgemeinen Konkurrenzkampf durchsetzen zu können. Das Kapitel 3 beschäftigt sich zu Anfang kurz mit dem allgemeinen Marketing. Es soll die Frage beantwortet werden was Marketing ist und warum es notwendig ist. Im Genaueren soll das Sportmarketing und dessen Besonderheit im Vergleich zum allgemeinen Marketing untersucht werden. Die Frage lautet hierzu: Was sind die Besonderheiten des Sportmarketing und ist es als Teildisziplin des Marketing oder als eigenständige Disziplin zu betrachten? In 3.2 und 3.3 soll auf die, laut Forschungsstand, gängigen zwei Marketingansätze – Marketing im Sport und Marketing durch Sport - eingegangen werden. Abschließend sollen die Kommunikationsinstrumente im Marketing untersucht und dargelegt werden.

3.1 Besonderheiten des Sportmarketing

„In Deutschland wurde der Begriff Marketing lange gemieden und stattdessen von Absatzwirtschaft (und Handelsfunktionen) gesprochen.“⁵⁰ In der Wirtschaft gilt das Prinzip des Angebots und der Nachfrage. Je nach Verhältnis haben Käufer und Verkäufer eine andere Position und können dementsprechend anders handeln. Übersteigt die Nachfrage an Produkten oder Dienstleistungen das Angebot, so wird von Verkäufermärkten gesprochen. Dieses Szenario spielt den Verkäufern in die Karten. Sie können mehr oder weniger über Preis und Leistung entscheiden, weil viele Nachfrager die Preise in die Höhe treiben. Während in Käufermärkten die Angebote an Produkte und Dienstleistungen die Nachfrage übersteigen, es somit genug Ware und Angebot gibt und in Folge dessen die Nachfrager den Preis indirekt über ihre freie Auswahl drücken. Erst durch die Wandlung der Märkte, von Verkäufermärkten hin zu Käufermärkten, entstand laut Forschungsstand das Bewusstsein für marktorientiertes Handeln.⁵¹

Die Notwendigkeit des Marketing für Unternehmen entwickelte sich folglich daraus, dass sich Produkte oder Dienstleistung einem großen Konkurrenzkampf unterworfen sind. Demnach ist Marketing aber nicht einfach nur gleichzusetzen mit Maßnahmen zur Stei-

⁵⁰ Nufer/Bühler 2013, 30.

⁵¹ Vgl. Ebenda.

gerung des Absatzes, sondern vielmehr ein vielseitiger Prozess bis zum erfolgsversprechenden Absatz. Dieser vielseitige Prozess kommt in der von Bruhn beschriebenen Definition zum Marketing hervor. Er definiert Marketing als einen unternehmerischen Prozess von Analyse über Maßnahmen bis hin zur Kontrolle aller Umsetzungen rund um das Unternehmen. Dabei soll das Unternehmen sich stark am Kundennutzen orientieren und somit auch schlussendlich die eigenen ökonomischen Ziele zu erreichen.⁵² Die nachfolgende Definition von Bruhn soll Gegenstand für die Arbeit sein:

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“⁵³

Die Frage lautet nun, ob das gerade erwähnte klassische Marketing nun im Bereich Sport eins zu eins zu übernehmen ist? Diese Frage, ob Sportmarketing eine eigene Marketingdisziplin mit eigener Herleitung ist, oder ob sie als Teildisziplin des klassischen Marketing betrachtet werden kann, wird in der Forschung diskutiert. Darin besteht laut Forschungsstand Uneinigkeit. Freyer trifft die Aussage, dass das Sportmarketing im Vergleich zum klassischen Marketing Besonderheiten aufweist, auf die spezielle Rücksicht genommen werden muss. Die reine Nennung dieser Besonderheiten begründen laut ihm allerdings nicht, dass es sich beim Sportmarketing um eine eigene Disziplin handelt.⁵⁴ Bühler/Nufer kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich die Frage zu stellen ist, ob Sportmarketing lediglich eine leicht abgewandelte Form von allgemeinem Marketing oder ein völlig selbständiges Phänomen ist.⁵⁵ Des Weiteren stellt Bühler/Nufer fest, „[...] dass bis dato keine einheitliche Begriffsdefinition existiert, aber gleichzeitig viele unterschiedliche Auffassungen kursieren, was unter Sportmarketing zu verstehen sei.“⁵⁶ Im Gegensatz zu Freyer geht Bühler/Nufer auf den Blickwinkel ein, aus dem das Sportmarketing betrachtet werden kann. Je nach Sicht der Dinge, kann man das Sportmarketing aus sportökonomischer- oder aus marketingwissenschaftlicher Sicht betrachtet werden.⁵⁷ Im weiteren Verlauf der Arbeit soll Sportmarketing im Kontext der Marketingwissenschaft betrachtet werden. „Aufgrund der vorangegangenen Erläuterungen zu den

⁵² Vgl. Bruhn Definition Marketing.

⁵³ Bruhn 2012, 14.

⁵⁴ Vgl. Freyer 2011, 71.

⁵⁵ Bühler/Nufer 2013, 39.

⁵⁶ Ebenda.

⁵⁷ Vgl. Bühler/Nufer 2013, 40.

Besonderheiten des Sports ist es sinnvoll, Sportmarketing nicht lediglich als Modifikation von allgemeinem Marketing, sondern als eine sehr spezielle – fast eigenständige – Form des Marketing zu betrachten.⁵⁸ Grund hierfür ist, wie Freyer beschreibt, die spezifischen Faktoren welche den Sport im Gegensatz zur Wirtschaft umgibt:

Spezifische Marktsituation, denen sich Sportanbieter ausgesetzt sind	Spezifische Eigenschaften von Sportprodukten
Spezifische Sportproduzenten und Sportanbieter	Spezifische Nachfrager und Nachfragerstrukturen im Sport

Abbildung 5: Hauptunterschiede des Sportmarketing zum klassischen Marketing. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 2011, 71.

„Ein eigenständiges Sport-Marketing erfordert mehr als die bloße – wenn auch professionelle – Übertragung der Erkenntnisse des allgemeinen Marketing aus den Spezial- oder Sonderfall „Sport“. Eine neue Disziplin bedarf eigener und konstitutiver Elemente, die sich von den Basisannahmen der traditionellen Marketinglehre deutlich unterscheiden.“⁵⁹ Einigkeit herrscht darüber, dass bei allen Marketingkonzepten, egal in welchem Markt und thematischem Kontext, die speziellen Gegebenheiten zu berücksichtigen sind.⁶⁰ So sieht das Marketing eines regionalen Theatervereins anders aus als ein weltweit agierender Großkonzern. Dies kann am Budget, der Kundenzielgruppe, der Branche, am Markt, am politischen Umfeld u.v.m. liegen.

3.2 Marketing im Golfsport

Der Forschungsstand beschreibt zwei verschiedene Lager, welche Sportmarketing differenziert betrachten. „Auf der einen Seite diejenigen Ansätze, für die Sportmarketing

⁵⁸ Bühler/Nufer 2013, 42.

⁵⁹ Freyer 2011, 59.

⁶⁰ Vgl. Freyer 2011, 71.

die Vermarktung von Produkten mit Hilfe des Sports darstellen.⁶¹ Hierbei ist die Rede von Marketing durch Sport. „Auf der anderen Seite stehen diejenigen Definitionsansätze, die Sportmarketing aus Sicht der Sportanbieter betrachten. Für sie stellt der Sport das Produkt selbst dar, das mit Hilfe von allgemeinen Marketinginstrumenten vermarktet werden soll.“⁶² Hierbei ist die Rede von Marketing im Sport. Kapitel 3.2.1 und Kapitel 3.2.2 geht auf die Begriffe Marketing im Sport und Marketing durch Sport ein, definiert diese und versucht diese im Kontext des Golfsports zu erklären

3.2.1 Marketing im Sport

Marketing von Sport oder Marketing im Sport bedeutet sinngemäß dasselbe. Im Folgenden wird der Begriff „Marketing im Sport“ verwendet. Marketing im Sport beschäftigt sich mit der Vermarktung des Sports selbst. Hierbei ist der Sport das Produkt. Dieses Produkt soll durch Marketingmaßnahmen vermarktet werden⁶³. Anwender der Marketingmaßnahmen hinsichtlich Marketing im Sport sind Sportorganisationen wie Verbände, Vereine oder Individuen. Die Ware, das Produkt oder die Dienstleistung kann näher definiert werden als das Sportspiel, die Sportveranstaltung oder der Wettkampf. Die Sportorganisation hat das Interesse sich bzw. sein Produkt seiner Zielgruppe (Teilnehmer, Zuschauer) erfolgreich zu vermarkten.

⁶¹ Bühler/Nufer 2013, 41.

⁶² Ebenda.

⁶³ Vgl. Abb. 6.

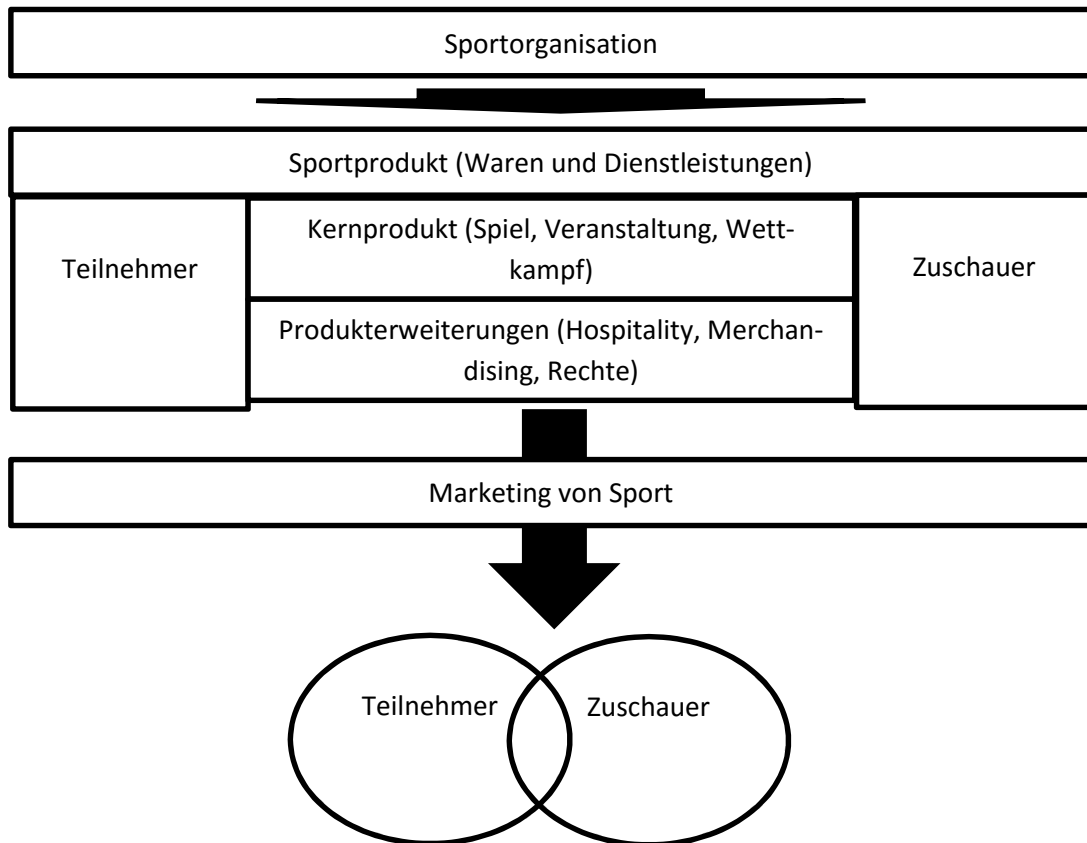


Abbildung 6: Marketing von Sport. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler/Nufer 2013, 43.

3.2.2 Vereinsmarketing im Golfsport

Speziell für Golfvereine ist das Marketing im Sport sehr essentiell. Golfvereine leben auf Basis ihrer Mitglieder (Mitgliedsbeitrag) und der Golfgäste, welche ihre Spielgebühr entrichten. In diesem Fall ist das Kernprodukt die Golfanlage und der Golfclub mit seinem Flair. Dadurch, dass es immer mehr Golfvereine und Golfplätze gibt, haben Golfinteressierte eine breite Auswahl. Um sich von den Mitbewerbern abzuheben und langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist angewandtes Vereinsmarketing unvermeidbar. Die empirische Studie „Golfmarkt der Zukunft 2005“ des DGV ergibt erkenntnisreiche Schlüsse über das Marketingverhalten der Golf-Clubs hinsichtlich der Fragestellung:

„Falls Sie Ihre wirtschaftliche Situation verbessern wollen, welche Strategie und Maßnahmen halten Sie für besonders geeignet?“⁶⁴

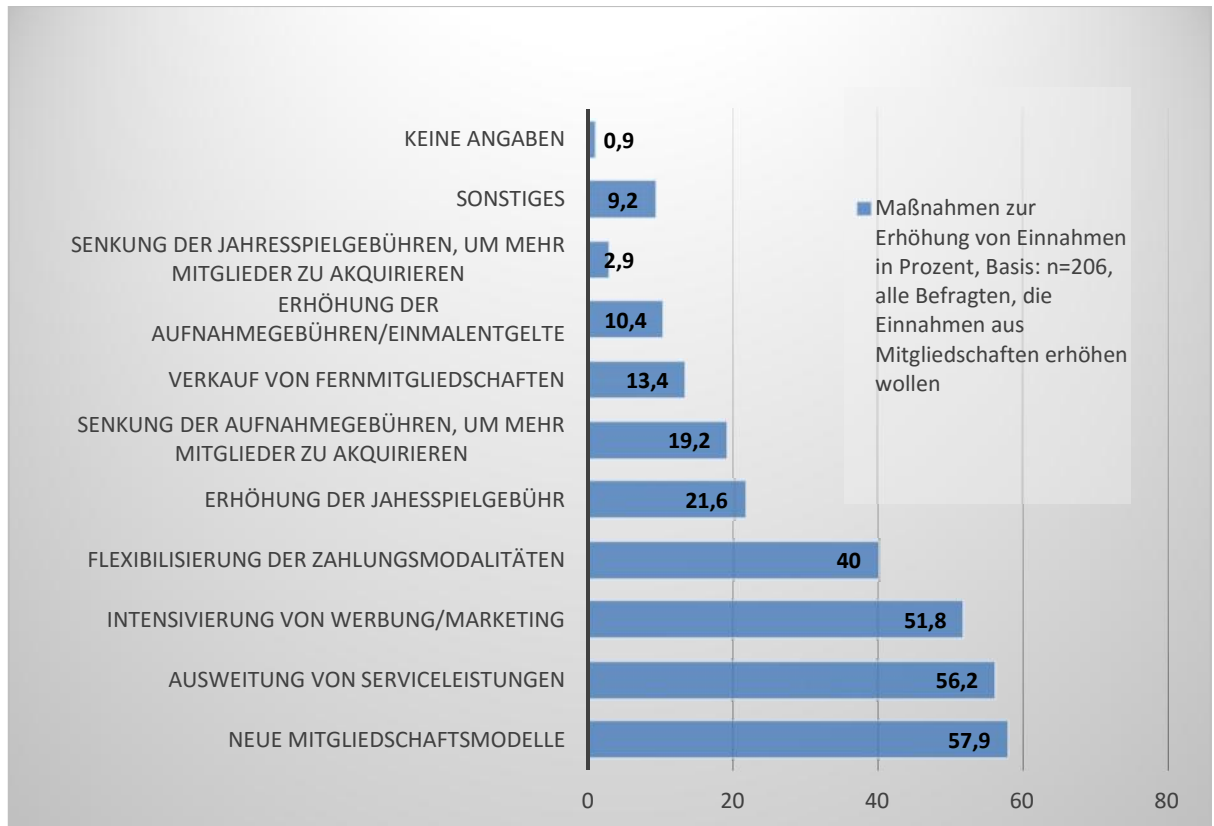


Abbildung 7: Strategien zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation eines Golfvereins. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung GTC-Studie, 114.

Abbildung 7 verrät, dass nur knapp 52 % der Golfclubs bereit sind ihre Werbung und Marketingaktivitäten zu erhöhen, um sich selbst in eine bessere wirtschaftliche Lage zu bringen. „[...] Marketing ist im modernen Vereinsmanagement zu einem der wichtigsten Handlungsfelder eines strategisch voraus denkenden Vereinsvorstands geworden.“⁶⁵ Dies sieht in Bezug auf Wirtschaftlichkeit nur jeder zweite Golfverein so. Auf der einen Seite ist dies, wenn man die Historie betrachtet, verständlich. Die Golfclubs brauchten sich jahrelang nicht um Mitglieder und Einnahmen zu bemühen. Man wollte ja regelrecht im elitären Rahmen bleiben. Auch die Dichte an Golfplätze war nicht so hoch, sodass der nötige Zulauf von „alleine“ kam. Auf der anderen Seite lässt das teils mangelnde oder einseitige Interesse an Marketing in Golfvereinen einen aufschrecken. Viele Unter-

⁶⁴ GTC-Studie, 114.

⁶⁵ Bernardi 2013, 2.

nehmen greifen mittlerweile auf große Vertriebs- und Marketingabteilungen zurück. Golfvereine schreiben oft rote Zahlen. Hohe Ausgaben und Verbindlichkeiten bezüglich der teuren Anlagen sorgen dafür. Da die Golfvereine wenig professionelle Strukturen haben, auf ehrenamtliche Mitarbeiter und Vorstände angewiesen sind und das nötige Kleingeld meistens fehlt, fällt das Marketingbudget verschwindend gering aus. Der DGV hat 2015 deshalb mit einer großen crossmedialen Werbekampagne „Golf.Mitten ins Glück“ die Golfvereine unterstützt. „Das Mediavolumen betrug für beide Phasen rund 1,4 Millionen Euro“⁶⁶ und wurde über „TV, Online und City Light Poster“⁶⁷ vermarktet. Laut DGV hat in diesem Zusammenhang die Reichweite als Erfolgsfaktor die größte Relevanz. Diese wurde im Vergleich zu einer ähnlichen anderen Kampagne (60.000 Klickzahlen auf der Homepage) mit über 658.000 Homepagebesucher ein Erfolg. 632.000 Menschen davon suchten sogar über die Homepage einen Golfclub in ihrer Nähe.⁶⁸

3.3 Marketing durch Golfsport

3.3.1 Marketing durch Sport

Beim Marketing durch Sport geht es darum, dass sportfremde oder sportnahe Unternehmen den Sport als Plattform für ihre Präsentation nutzen. Sie sponsern den Sport und machen dadurch auf sich selbst aufmerksam, d.h. sie nutzen den Sport für ihre Marketingzwecke. Umgesetzt wird dies durch Werbung und Sportsponsoring. Durch Werbung wird die Plattform Sport genutzt um sportfremde und sportverwandte Produkte zu präsentieren.⁶⁹ Dies kann u.a. durch TV-Spots oder auch Bandenwerbung geschehen. „Sponsoring ist die zweite – und vermeintlich wichtigere – Möglichkeit, wenn es um Marketing mit Sport geht.“⁷⁰ Dies wird im nachfolgenden Kapitel behandelt.

⁶⁶ DGV-Jahresbericht 2015, 66.

⁶⁷ Ebenda.

⁶⁸ Vgl. DGV Jahresbericht 2015, 66.

⁶⁹ Vgl. Abb. 8.

⁷⁰ Bühler/Nufer 2013, 53.

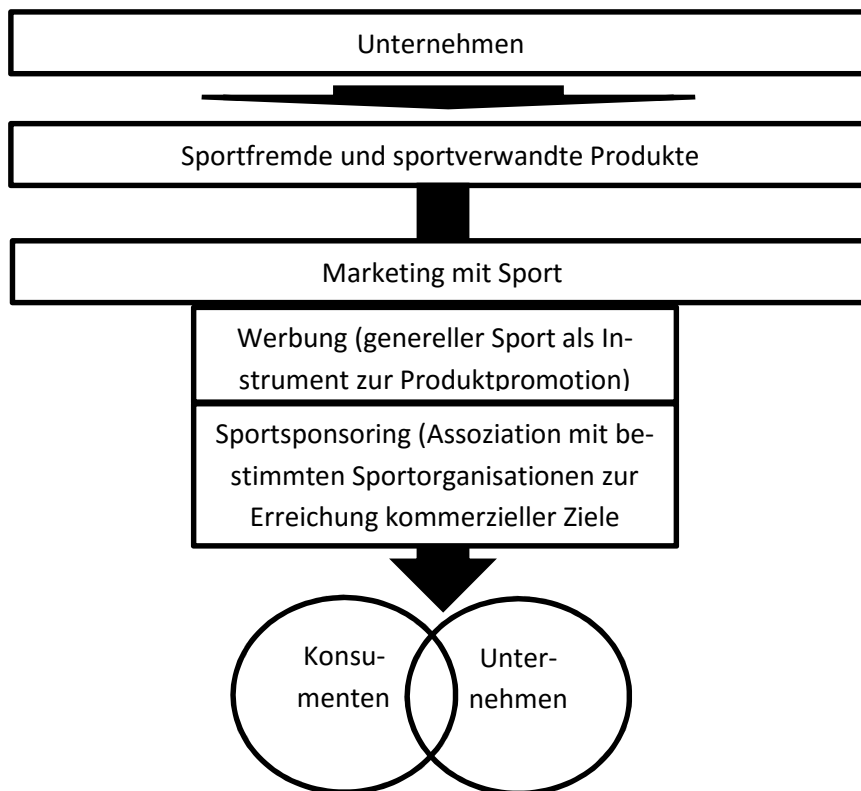


Abbildung 8: Marketing durch/mit Sport. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler/Nufer 2013, 43.

3.3.2 Sponsoring im Golfsport

Die gängige Definition von Sponsoring kommt von Bruhn und wird wie folgt definiert⁷¹:

„Sponsoring bedeutet die

- Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,
- die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen
- zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien
- unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind,
- um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“

⁷¹ Vgl. Bruhn 2010, 6/7.

Sponsoring ist für Unternehmen in mehrerer Hinsicht interessant. Die gängigen Kommunikationsformen gehen in der Masse aller Werbemaßnahmen regelrecht unter.⁷² Der Vorteil von Sponsoring liegt darin, dass man seine Kommunikation gezielter auf spezielle Zielgruppen ausrichten kann.⁷³ Gefahr besteht allerdings, wie in der klassischen Werbung, dass auch beim Sponsoring die Wirkung aufgrund der Vielzahl von Sponsoren beim Einzelnen untergehen kann und der Imagegewinn unter der Erwartung ausfällt.⁷⁴

Sportsponsoring kann aus Sicht des Sponsors und aus Sicht des Gesponserten betrachtet werden. Es werden kurz die Vorteile aus jeder Perspektive dargestellt:

➤ *Sportsponsoring aus Sicht der Sponsoren*

Unternehmen können durch Sportsponsoring die Assoziationen, welche mit einem Sportverein in Verbindung gebracht wird für sich nutzen.⁷⁵ „Sportsponsoring ist heutzutage nicht nur ein populäres Mittel zur Bekanntheitssteigerung und Imageverbesserung, sondern auch ein effektives Instrument zur Kundengewinnung respektive Kundenbindung sowie zur Umsatzsteigerung.“⁷⁶

➤ *Sportsponsoring aus Sicht der Gesponserten*

Im Gegenzug können auch große Unternehmen den Sportvereinen „[...] mit ihrer Strahlkraft und ihrem Marketing-Knowhow den Sportorganisationen zu einer besseren Markstellung verhelfen.“⁷⁷

„2012 wurden weltweit mehr als 39 Mrd. US-\$ im Sportsponsoringmarkt umgesetzt.“⁷⁸ Davon waren 2012 1,51 Milliarden US-Dollar die Höhe des Sponsoringvolumens im weltweiten Golfsport. 2015 betrug dieses sogar 1,73 Milliarden US-Dollar.⁷⁹ Im Golf finden sich auf Turnier- und Verbandsebene viele Sponsoren („big player“) wieder. Weltweit agierende Unternehmen schmücken sich mit dem makellosen Image des Golfsports. „So

⁷² Vgl. Putzing/Menn 2014, 340.

⁷³ Ebenda.

⁷⁴ Ebenda.

⁷⁵ Vgl. Bühler/Nufer 2013, 54.

⁷⁶ Bühler/Nufer 2013, 54.

⁷⁷ Bühler/Nufer 2013, 55.

⁷⁸ Putzing/Menn 2014, 338.

⁷⁹ Vgl. Statista12.

erstaunt es wenig, dass Mercedes-Benz, BMW und Audi mit einer hohen gestützten nationalen Bekanntheit innerhalb der Golfer zu den relevantesten Golfspensoren zählen.⁸⁰ Hauptsponsoren des DGV für das Jahr 2016 sind die Allianz und die Deka.⁸¹ Sponsoring auf Golfvereinsebene fällt jedoch mangelhaft aus. Grund hierfür ist u.a. die fehlende Anzahl an Mitarbeitern die fachlich dafür ausgebildet sind. Zu diesem Entschluss kommt auch der DGV. Er schreibt: „So haben gerade mal 1% der 163 befragten Golfclubs einen Sponsoringleiter, der sich ausschließlich mit dem Thema Sponsoring befasst und Dreiviertel der Clubs haben kein übergeordnetes Vermarktungskonzept. Weiterhin zeigt die Befragung unter Sponsoring-Verantwortlichen, dass nur 5% der befragten Clubs eine gezielte, strategische Sponsoring-Akquise durchführen.“⁸² Dies führt für die Vereine zu dramatischen Folgen. Sponsoren zahlen Geld für die bereitgestellte Präsentationsfläche. Geld, welches den Vereinen entgeht. Denn diejenigen, die ein klares Marketing- und Sponsoringkonzept vorweisen können und auch umsetzen, können zu 70% mehr Sponsoren aufweisen.⁸³

3.4 Kommunikationsinstrumente im Marketing

Kommunikationsinstrumente sind im Marketing operationale Instrumente die nach dem Ansatz der identitätsbasierten Markenführung (siehe Kapitel 4) zur Anwendung kommen, um die strategischen Marketingziele durch den Einsatz dieser zu erreichen.⁸⁴ Die Kommunikationsinstrumente sind demnach Maßnahmen innerhalb der operativen Marketingplanung.⁸⁵ „Unternehmen müssen die angebotene Leistung auch kommunizieren. Dies sollte nicht dem Zufall überlassen werden, denn gute Kommunikation ist ein entscheidendes Element zur Etablierung von dauerhaften Beziehungen zu den Kunden.“⁸⁶ Kommunikationsinstrumente werden in klassisch und innovativ eingeteilt und folgend in Kapitel 3.4.1 und 3.4.2 erläutert.

⁸⁰ Sponsoring Golfport1.

⁸¹ Vgl. DGV-Jahresbericht 2015.

⁸² Sponsoring Golfmarkt, 01.06.2016

⁸³ Vgl. Sponsoring Golfport1.

⁸⁴ Vgl. Bühler/Nufer 2013, 34.

⁸⁵ Vgl. Kapitel 4.2.4.

⁸⁶ Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 790.

3.4.1 Klassische Kommunikationsinstrumente

Laut Forschungsstand gehören zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten die Werbung, genauer: die TV-Werbung, Radio-Werbung und die Außenwerbung.⁸⁷

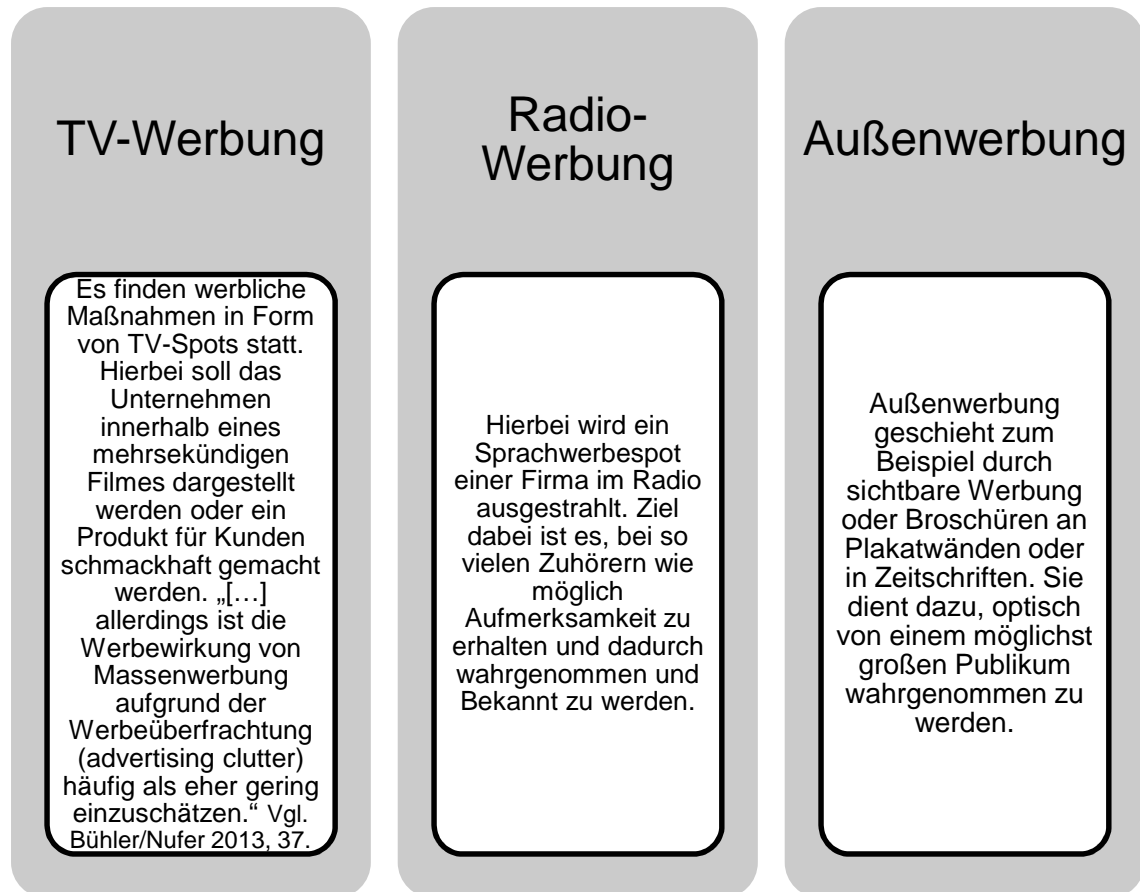


Abbildung 9: Klassische Kommunikationsinstrumente. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler/Nufer 2013, 36/37.

⁸⁷ Vgl. Bühler/Nufer 2013, 36.

3.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Zu den innovativen Kommunikationsinstrumente gehören Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation), Verkaufsförderung, Event-Marketing, Messen und Ausstellungen, Product Placement, Direktmarketing, Virales Marketing und Social Media Marketing.⁸⁸

Öffentlichkeitsarbeit/Public Relation	„Ziel ist es, gute Beziehungen zu den verschiedenen Umfeldern eines Unternehmens und ein positives Bild von ihm in der Öffentlichkeit aufzubauen, um eventuell auch ungünstige Gerüchte, Berichte und Ereignisse zu kommentieren und zu neutralisieren.“ ⁸⁹ Ebenso gehören noch öffentliche Reden, Public Relation-Events, Soziales Engagement u.v.m. dazu. ⁹⁰
Verkaufsförderung	Zu der Verkaufsförderung gehören u.a. Preisnachlässe, spezielle Angebote, Rabatte, spezielles Platzierungsrecht hinsichtlich der Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmungen.
Event-Marketing	Beim Event-Marketing geht es um Organisationsveranstaltungen, welche einen Erlebnischarakter für die Gäste haben und wodurch die Organisation durch Kommunikation und Emotion greifbar gemacht wird.
Messen/Ausstellungen	Messen und Ausstellungen dienen zur Präsentation von Dienstleistung, Produkt und Firma. Innerhalb eines Standes gibt es die Möglichkeit, sich und sein Alleinstellungsmerkmal darzustellen.
Product Placement	Beim Product Placement werden die eigenen Produkte innerhalb eines Filmes platziert. Sie gehören also zum Teil der Film-Requisiten.

⁸⁸ Vgl. Bühler/Nufer 2013, 36.

⁸⁹ Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 791.

⁹⁰ Vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 878/879.

	Z.B. Aston Martin wirbt indirekt in den James Bond Filmen mit der Automarke Aston Martin.
Direktmarketing/Onlinemarketing	Im Direktmarketing werden die Kunden direkt angesprochen. Meist über Mailverkehr oder Direktansprache. Auch das Telefonmarketing gehört dazu. Hierbei werden Interessenten direkt über das Telefon angeworben.
Virales Marketing	Von viralem Marketing wird gesprochen, wenn die Organisation oder deren Leistungen, Produkte etc. in sozialen Medien besprochen, kommentiert und für gut empfunden werden und die Nutzer diese Kommentare weiterverbreiten. Durch die Verbreitung von Informationen entsteht wie beim Virus eine Informationsvermehrung oder Verbreitung, ohne dass das Unternehmen dies jedes Mal aktiv fordert.
Social Media Marketing	In der heutigen Zeit sind Soziale Netzwerke wie Facebook, Xing und Twitter nicht mehr weg zu denken. In diesen Netzwerken sind potentielle Kunden anzutreffen. Innerhalb dieser Netzwerke gilt es, die Interessenten zielgerichtet anzusprechen. Dabei kann von Social Media Marketing gesprochen werden.

Tabelle 3: Innovative Kommunikationsinstrumente. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler/Nufer 2013, 36 und Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 791/878/879/953.

4 Markenmanagement

4.1 Definition und Funktion von Marken

4.1.1 Markendefinition

Der Begriff „Marke“ wird in vielerlei Hinsicht verwendet. Dabei ist vom Verständnis her unklar, was genau eine „Marke“ ist und ob „Marke“ gleichzusetzen mit „Produkt“ ist? „Bei der Untersuchung von Marken ist grundsätzlich zwischen der Interpretation einer Marke als gewerblichem Schutzrecht, als markiertem Produkt und als produktübergreifendes Konzept zu unterscheiden.“⁹¹

„Das Markieren von Produkten ist keine Erfindung unserer Zeit. Dieser Brauch, Produkte zu kennzeichnen und sie aus der Anonymität zu heben, ist vielmehr Jahrhunderte alt.“⁹² So beschreibt Esch, dass schon im alten Ägypten Ziegelsteine mit dem Hintergedanken markiert wurden, weil die Ziegelsteine eines bestimmten Handwerkers die besseren waren.⁹³ Marken sind demnach kein Selbstzweck, sondern dienten schon früh der Identifikation und Differenzierung von Produkten.⁹⁴

Der Begriff Marke wird heutzutage in vielerlei Hinsicht verwendet. Die Juristen verwenden den Begriff Marke als gewerbliches Schutzrecht, welches im Markengesetz verankert ist. Im Markengesetz werden nur die Zeichen, der Namen, das Logo etc. geschützt, so dass die geschützte Marke sich von anderen Marken ersichtlich differenzieren kann.⁹⁵ Für das Marketing ist die Definition, wie sie im Markengesetz verankert ist, unzureichend. Das Markengesetz spricht von Marke, wenn Waren oder Dienstleistungen hinsichtlich Namen, Abbildungen, Zahlen, Buchstaben, Gestaltungen, Form u.v.m. sich von den Produkten oder Dienstleistungen anderer Unternehmen unterscheiden. Dieser nachweisbare Unterschied lässt sich per Markengesetz schützen. Diese Definition von Marke ist für das Marketing unzureichend, weil sie sich nur auf optische Aspekte bezieht.

⁹¹ Burmann/Meffert 2007, 163.

⁹² Esch 2012, 1.

⁹³ Vgl. Ebenda.

⁹⁴ Ebenda.

⁹⁵ Vgl. Markengesetz1.

Deshalb spricht auch Burmann/Meffert/Koers in diesem Zusammenhang rein von einer Marke als Zeichenbündel.⁹⁶ Ein Bündel ist laut Duden als ein „Packen lose zusammengefasster oder zusammengeschnürter (gleichartiger) Dinge“⁹⁷ zu verstehen.

Entscheidend ist im Marketing jedoch, welches Vorstellungsbild die Marke im Kopf des Nachfragers erzeugt. Diese sollten laut Burmann/Meffert bei der Untersuchung von Marken unterscheidend betrachtet werden.⁹⁸ Dies war aber nicht immer so. So war das klassische Verständnis einer Marke „[...] lediglich ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels.“⁹⁹ Diese Sicht der Markendefinition ist allerdings sehr merkmalsbezogen und hieße, dass ein Produkt dann eine Marke ist, wenn sie ihrem Eigenschaftskatalog entspricht.¹⁰⁰ Wie Esch beschreibt, so wird auch in dieser Arbeit von dieser engen Definition Abstand genommen, denn heutzutage können auch Vereine, Personen, Regionen Markenstatus erreichen.¹⁰¹

Im Folgenden wird auf den Begriff „Marke als Vorstellungsbild“ eingegangen. Die Marke als Vorstellungsbild ist in der Betrachtungsweise elementar, „[...] weil der Managementprozess der Entwicklung und Stärkung von Marken auf die nachhaltige Beeinflussung des Kunden- und Mitarbeiterverhaltens ausgerichtet sein muss.“¹⁰² Die Marke als Vorstellungsbild, und im Kontext der wirkungsbezogenen Perspektive, lässt in den Köpfen der Kunden ein Bild, eine Emotion, eine Denkweise entstehen und geht über die rein formalen Aspekte des Produktes hinaus.¹⁰³ Erzeugt eine Marke mehr als sein reiner Nutzenwert ein Vorstellungsbild im Kopf seines Nachfragers, so kann man von einer Marke im Sinne der Definition von Burmann reden:

Die Marke ist „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselbe Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“. ¹⁰⁴ Diese Definition soll für diese Arbeit Relevanz haben.

⁹⁶ Vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 7.

⁹⁷ Duden Bündel.

⁹⁸ Vgl. Burmann/Meffert 2007, 163.

⁹⁹ Esch 2012, 18.

¹⁰⁰ Vgl. Ebenda.

¹⁰¹ Vgl. Ebenda.

¹⁰² Burmann/Meffert/Koers 2005, 7.

¹⁰³ Vgl. Manschwetus 2008, 127.

¹⁰⁴ Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 3.

4.1.2 Funktion und Vielfalt von Marken

Wie in Abbildung 10 zu erkennen ist, haben Marken verschiedene Aufgaben und Nutzen. Sie bieten Orientierungshilfe (Identifizierungsfunktion), Entlastungsfunktion, Qualitätssicherungsfunktion, Identifikationsfunktion, Prestigefunktion sowie Vertrauensfunktion. Warum sind Marken so wichtig? Gäbe es kein Marketing von Produkten, so würde es den Nachfragern schwerer fallen die Unterschiede derer auszumachen.

Nutzen und Funktion der Marke aus Sicht der Nachfrager					
Orientierungshilfe (Identifizierungsfunktion)	Entlastungsfunktion	Qualitätssicherungsfunktion	Identifikationsfunktion	Prestigefunktion	Vertrauensfunktion

Abbildung 10: Nutzen und Funktion einer Marke aus Sicht der Nachfrager¹⁰⁵

Marken haben einen funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen. Der funktionale Nutzen (zum Beispiel das Ablesen der Uhrzeit auf einer Armbanduhr) ist bei allen Uhren derselbe, der nicht-funktionale Nutzen (zum Beispiel Prestige) dient zur Vereinfachung von Kaufentscheidungen. „Die Marke erhöht die Markttransparenz, wodurch es dem Konsumenten schneller ermöglicht wird, das gewünschte Produkt zu identifizieren (Identifizierung von markierten Leistungen).“¹⁰⁶ Nachfolgend werden die sechs Hauptfunktionen von Marken nach Burmann/Meffert/Koers¹⁰⁷ dargestellt:

➤ *Orientierungshilfe (Identifizierungsfunktion)*

Die Marke bietet Übersicht und Durchsicht, wodurch der Interessent das gewünschte Produkt identifizieren und ausfindig machen kann. „Die Orientierungsfunktion der Marke kommt somit einem Bequemlichkeitsstreben des Konsumenten entgegen, das heißt der Such- und Informationsaufwand wird reduziert.“¹⁰⁸

➤ *Entlastungsfunktion*

¹⁰⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Meffert//Koers 2005 10.

¹⁰⁶ Burmann/Meffert/Koers 2005, 9.

¹⁰⁷ Vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 10 ff.

¹⁰⁸ Burmann/Meffert/Koers 2005, 9.

Macht der Nachfrager eines Produktes mit dem Erwerb eine gute Erfahrung, so entsteht bei der erneuten Erwerbung eine Entlastungsfunktion. Auf Basis seiner Erfahrungen entscheidet der Nachfrager schneller und muss somit nicht wieder dieselbe Energie für den Entscheidungsprozess aufbringen.

➤ *Qualitätssicherungsfunktion*

Ist der Kunde mit dem Erwerb eines Produktes zufrieden und erfüllt es seine Ansprüche und Erwartungen, so bietet ihm die Marke die gewünschte Qualität. Durch die Marke geht der Kunde von gleichbleibender Qualität aus und weiß beim Wiedererwerb, welche Qualität er erwarten kann.

➤ *Identifikationsfunktion*

„Nicht selten können Marken auch verhaltensbeeinflussend wirken, wenn der Verbraucher die der Marke innewohnenden Persönlichkeitsmerkmale auf sich selbst überträgt.“¹⁰⁹ Nicht selten kaufen Interessenten Produkte, die gewisse positive Ausstrahlung mit sich bringen oder Wirkungen auf Mitmenschen erzeugen, die vom Interessent gewünscht wird. „[...] das heißt der Nachfrager überträgt Attribute der Marke auf sich selbst und definiert dadurch sein Eigenbild.“¹¹⁰

➤ *Prestigefunktion*

Marken, die in einer Gesellschaft als erstrebenswert anerkannt sind und für Prestige sorgen, wirken auf Interessenten anziehend. Somit hat die Uhrenmarke Rolex eine hohe Prestigefunktion. Eine Rolexuhr, kann wie jede andere Uhr auch, die Uhrzeit anzeigen. Da sie aber preislich sehr hoch angesiedelt ist und dementsprechend mit edlen Materialien verarbeitet ist, liegt ihr eine Prestigefunktion inne.

➤ *Vertrauensfunktion*

Eine Marke, die lange Bestand hat, die bekannt ist und der man nachweislich Kompetenz zusprechen kann, der wird Vertrauen entgegengebracht.

Es existiert eine Vielzahl von Marken. Vereine, Turniere und Regionen können ebenfalls einen Markencharakter ausweisen.

¹⁰⁹ Manschwetus 2008, 128.

¹¹⁰ Burmann/Meffert/Koers 2005, 10.

➤ *Vereine als Marke*

Die Vielfalt an Marken ist groß. Vereine können zur Marke werden. „[...]Folglich schreiben die Vereine zukünftig der eigenen Inszenierung als Sportmarke und deren Vermarktung eine bedeutende Rolle zu.“¹¹¹ Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Wirtschaftsunternehmen oder einen Verein geht. Vereine behaupten sich langfristig erfolgreich am Markt, wenn sie sich vom Markt bzw. der Konkurrenz abheben und langfristig genügend Mitglieder gewinnen. Gerade im Golfsport und in den Golfvereinen umso wichtiger, da die Mitglieder mit ihren Beiträgen und die Gastspieler mit ihren Spielgebühren die finanzielle Basis für die wirtschaftliche Aktivität des Vereins legen.

➤ *Turniere als Marke*

Die BMW international open ist im Golfsport das traditionsreichste Profi-Turnier in Deutschland und wurde 1989 zum ersten Mal ausgetragen.¹¹² Der Beginn dieses Golf-Turniers war gleichzeitig der Einstieg des Automobilherstellers BMW in den Golfsport.¹¹³ Die BMW international open ist juristisch nicht nur eine geschützte Marke, sondern auch im marketingtechnischen Sinne eine Marke. Dies wird daran deutlich, dass dieses Turnier ein hervorragendes Image hat. „Die BMW international open wird von den Zuschauern wegen der familiären Atmosphäre geschätzt. Auch bei den Golfprofis genießt die Veranstaltung einen exzellenten Ruf. Verantwortlich dafür sind die optimalen Rahmenbedingungen, die BMW als Veranstalter schafft.“¹¹⁴ Die Turniermarke „BMW international open“ ist nicht nur bekannt, sondern strahlt als Marke auch einen unverwechselbaren Charakter aus.

➤ *Regionen als Marke*

Regionen erlangen immer mehr an wirtschaftlicher Bedeutung. Kirchgeorg beschreibt diese Wandlung als Folge des zusammenwachsenden europäischen Binnenmarktes.¹¹⁵ So ist „[...] immer weniger vom Wettbewerb der Nationen als vielmehr vom Wettbewerb der Regionen.“¹¹⁶ die Sprache. Wie in Abbildung 11 zu erkennen ist, gibt es mittlerweile

¹¹¹ Bühler/Schunk 2013, 129.

¹¹² Vgl. BMW1.

¹¹³ Ebenda.

¹¹⁴ Ebenda..

¹¹⁵ Vgl. Kirchgeorg 2005, 590.

¹¹⁶ Ebenda.

in Deutschland schon allein mindestens 15 Regionenmarken mit eigenem Logo. Kirchgeorg spricht davon, dass „[...] in Deutschland bereits hunderte von Regionenlogos [...]“¹¹⁷ existieren. „Regionalmarken werden gezielt auf die regionalen Bedürfnisse und Gewohnheiten der Zielgruppe ausgerichtet. Sie beziehen sich in der Regel auf Produkte wie auch Dienstleistungen, die nur in einer spezifischen Region angeboten und profiliert werden.“¹¹⁸

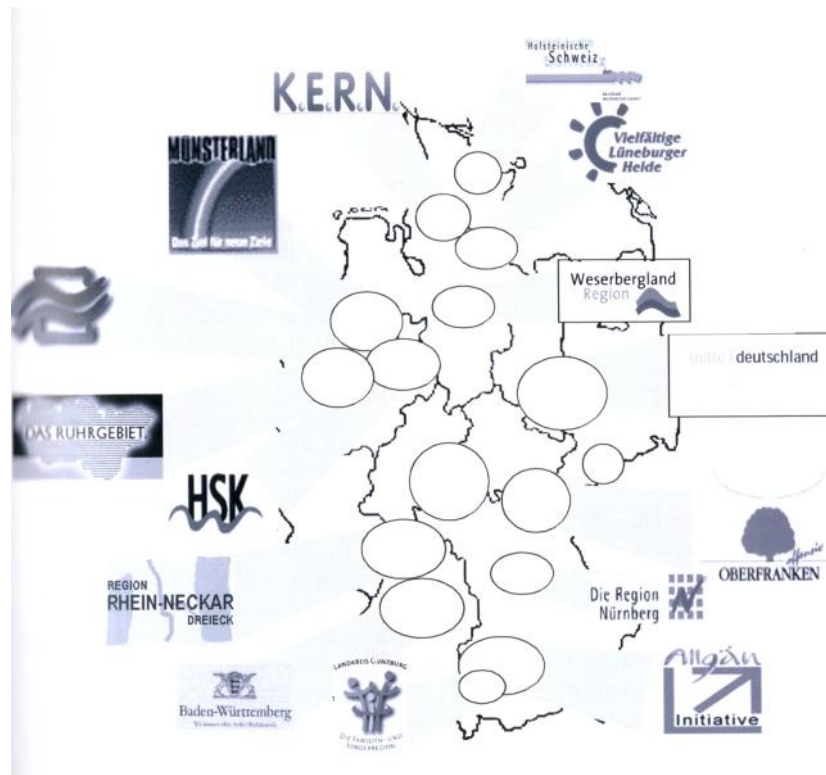


Abbildung 11: Etablierung von Regionenmarken in Deutschland (ausgewählte Beispiele). Quelle: Kirchgeorg 2005, 591.

4.1.3 Markenbildung

¹¹⁷ Kirchgeorg 2005, 591.

¹¹⁸ Kirchgeorg 2005, 592.

Grundvoraussetzung dafür, dass sich eine Marke bilden kann, ist, dass sie Bekanntheit hat. Die Marke benötigt über ihr Nutzenversprechen ein „added value“.¹¹⁹ „Die Marke als Vorstellungsbild im Kopf eines Konsumenten beeinflusst nur dann das Kaufverhalten positiv, wenn sie mit einem „added value“ verbunden ist.“¹²⁰ „Der Zusatznutzen schlägt sich in der Kaufbereitschaft nieder und wird als konative Einstellungskomponente zum Bestandteil der Marke.“¹²¹ „Die Marke beeinflusst nur dann das Kaufverhalten positiv, wenn sie dem Nachfrager einen Nutzensvorteil bietet. Dieser Nutzensvorteil ist das Ergebnis eines vom Nachfrager vollzogenen Vergleichs zwischen Marke und anderen nicht markierten Nutzenbündeln, die alternativ zur Bedürfnisbefriedigung des Individuums zur Verfügung stehen.“¹²² Burmann/Meffert/Koers beschreiben somit, dass für die Markenbildung die Stärke der Marke, eine hohe Markentreue, die Markenbekanntheit und vor allem das Kaufverhalten von hoher Bedeutung sind.¹²³ „Der Verbraucher muss das Nutzenversprechen einer Marke lernen, er muss lernen, worin im Vergleich zu konkurrierenden Produkten die bessere Leistung der Marke liegt, und schließlich muss er lernen, wo er die Marke erwerben kann.“¹²⁴ „Um die Früchte erfolgreicher Markenführung „ernten“ zu können, bedarf es somit eines hohen Maßes an Geduld bzw. eines langen Planungshorizontes. Stehen kurzfristig zu realisierende Erfolge im Mittelpunkt des Managementinteresses, verkommt Markenführung schnell zum „Labeling“ und die Wirkung der Marke verpufft.“¹²⁵

„Der Schlüssel zum Aufbau einer starken Marke liegt in der Markenpositionierung. Unter Positionierung wird die Verdichtung der Identität zu einem Marken(nutzen)versprechen verstanden, welches sich aus funktionale und symbolischen Komponenten zusammensetzt.“¹²⁶ Ziel der Positionierung ist es, eine dominierende Stellung der eigenen Marke in der Psyche der Nachfrager und eine hinreichende Differenzierung gegenüber den Marken der Wettbewerber zu erreichen.¹²⁷ „Für eine starke Sportvereinsmarke sind treue Fans von zentraler Bedeutung. Einmal gebundene Fans zeichnen sich durch eine sehr

¹¹⁹ Vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 7.

¹²⁰ Burmann/Meffert/Koers 2005, 7.

¹²¹ Ebenda.

¹²² Burmann/Meffert 2007, 165.

¹²³ Vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 9.

¹²⁴ Burmann/Meffert/Koers 2005, 8.

¹²⁵ Burmann/Meffert/Koers 2005, 9.

¹²⁶ Burmann/Welling/Schade 2008, 14.

¹²⁷ Ebenda.

große Loyalität aus.“¹²⁸ „Die Marke ist dabei das Ergebnis einer Vielzahl über einen längeren Zeitraum durchgeführter Maßnahmen und der hierauf basierenden Erfahrungen der Nachfrager.“¹²⁹

4.2 Identitätsorientierte Markenführung

Die identitätsorientierte Markenführung befasst sich mit der Markenidentität (Selbstbild der internen Zielgruppe) und dem Markenimage (Fremdbild der externen Zielgruppe).¹³⁰ Lange galt einzig der Blick auf die externe Zielgruppe (zum Beispiel: Konsumenten als Nachfrager), die sogenannte Outside-in-Perspektive.¹³¹ Bei der identitätsorientierten Markenführung wird neben dem Blick auf die Nachfrager (das Image) auch der Blick auf die interne Zielgruppe (zum Beispiel: Mitarbeiter) geworfen und dadurch „[...] das Selbstbild der Marke aus Sicht aller internen Zielgruppen (inkl. Verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen) innerhalb derjenigen Institutionen, die die Marke trägt (Management, Mitarbeiter, Eigentümer).“¹³² analysiert. „Dieses Selbstbild wird als Markenidentität bezeichnet [...]“¹³³ Ältere Marketingansätze beziehen sich in ihrer Betrachtungsweise nur auf das Fremdbild der Marke seitens der externen Zielgruppe. Dies bedeutet, dass die ganzheitliche Betrachtung einer Marke fehlte. So „[...] strebt die identitätsorientierte Markenführung im Sinne eines Gesamtkonzepts eine umfassende Integration der angebots- und nachfrageorientierten Betrachtungsperspektiven an.“¹³⁴ „Die Hauptaufgabe des identitätsorientierten Markenmanagements liegt in der Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch eine integrierte Gestaltung aller Identitätskomponenten und der Sicherstellung eines hohen Fits zwischen Identität und Image der Marke.“¹³⁵ „Der Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung dient der Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen zum Aufbau starker Marken bei allen relevanten Zielgruppen.“¹³⁶ Dieser Managementprozess wird in drei Prozesse gegliedert. Der strategische Prozess, der operative Prozess und das Controlling.

¹²⁸ Ebenda.

¹²⁹ Burmann/Meffert/Koers 2005, 9.

¹³⁰ Vgl. Abb. 12.

¹³¹ Vgl. Burmann/Halaszovich/Schade/Hemmann 2015, 29.

¹³² Burmann/Halaszovich/Schade/Hemmann (2015), 29.

¹³³ Ebenda.

¹³⁴ Burmann/Meffert 2005a, 39.

¹³⁵ Burmann/Meffert 2005b, 74.

¹³⁶ Burmann/Meffert 2005b, 75.

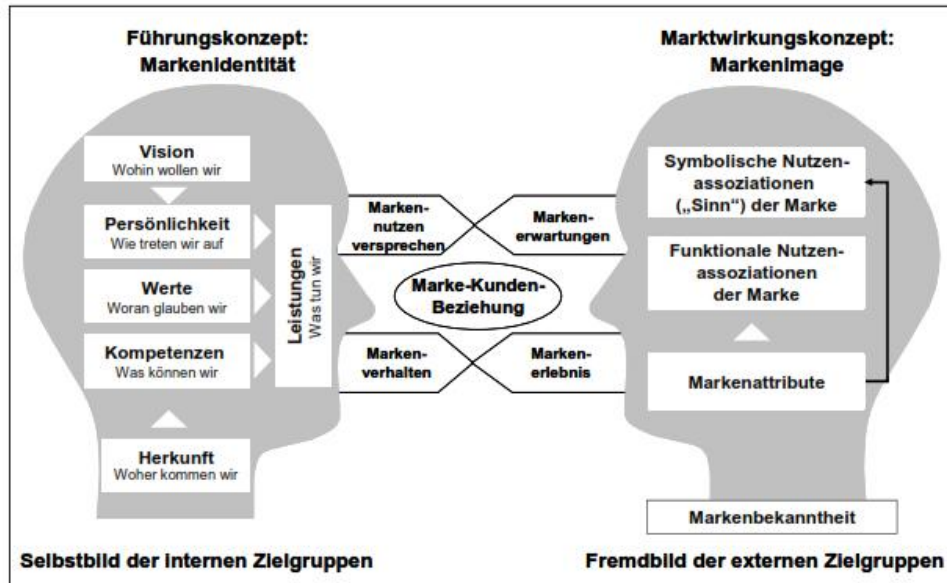


Abbildung 12: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung. Quelle: Burmann, Meffert 2007, 164.

In Kapitel 4.2.1 und 4.2.2 wird Abb. 12 kritisch beleuchtet.

4.2.1 Markenidentität

„Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern soll, ist kein Wind der richtige.“

Lucius Annaeus Seneca

Dieses Zitat, welches Esch¹³⁷ verwendet, beschreibt sinnbildlich die Wichtigkeit der Markenidentität. Ein Unternehmen, inbegriffen alle Mitarbeiter und Führungskräfte, welches seine Unternehmens- und damit Markenidentität nicht kennt, werden seine Maßnahmen nicht zielgerichtet umsetzen können und in Folge dessen ihr Unternehmens- und Markenimage dem Zufall überlassen. Die Markenidentität wird, im Gegensatz zum Markenimage, innerhalb einer Organisation gebildet. Wie in Abbildung 12 beschrieben, ist sie das Selbstbild der internen Zielgruppe. Um die Markenidentität als solche zu verstehen, soll einmal „Identität“ erläutert werden.

¹³⁷Esch 2012, 79.

Der Duden beschreibt die Bedeutung einer Identität wie folgt:

- „Echtheit einer Person oder Sache; völlige Übereinstimmung mit dem, was sie ist oder als was sie bezeichnet wird.“,
- „(Psychologie) als „Selbst“ erlebte innere Einheit der Person“,
- „völlig Übereinstimmung mit jemandem, etwas in Bezug auf etwas; Gleichheit“.¹³⁸

Hierbei wird zwar deutlich, dass mit der Identität einer Sache eine gewisse Kongruenz zwischen dem Sein und der Handlung einhergeht, diese Erkenntnis genügt allerdings nicht für das Verständnis von Markenidentität. Hierbei fehlt die Abgrenzung bzw. das Dasein eines Referenzgegenstandes. So beschreibt Burmann/Halaszovich/Schade, dass sich die Identität einer Marke erst dadurch bildet und verändert, wenn sie sich zu anderen Marken abgrenzt.¹³⁹

Burmann/Blinda/Nitschke beschreibt die Markenidentität wie folgt:

- „Die Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“¹⁴⁰

„Auf Grundlage der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung lassen sich sechs konstitutive Komponenten identifizieren, welche eine umfassende Beschreibung der Markenidentität im Sinne ihrer raum-zeitlich gleichartigen Merkmale ermöglichen [...]“¹⁴¹

Wie in Abbildung 13 beschrieben lauten die sechs Komponenten der Markenidentität:

1. *Markenherkunft*
2. *Markenkompetenz*
3. *Art der Markenleistungen*

¹³⁸ Duden Identität.

¹³⁹ Burmann/Halaszovich/Schade/Hemmann 2015, 35.

¹⁴⁰ Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 6.

¹⁴¹ Burmann/Meffert 2005, 57.

4. *Markenvision*
5. *Markenwert*
6. *Markenpersönlichkeit*



Abbildung 13: Konstitutive Komponenten der Markenidentität. Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 18.

„Die Markenidentität bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für welche die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck.“¹⁴²

„Im Mittelpunkt der Markenidentität steht die Formulierung eines Kundennutzens, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll, und der in der spezifischen (Kern-)Kompetenz der Marke verankert ist.“¹⁴³ „Obwohl sich die Identität von Marken, analog zu Individuen, aus zahlreichen Komponenten zusammensetzt, wird sie doch als Einheit wahrgenommen.“¹⁴⁴ „Folglich dient die Festlegung der Markenidentität dem Erreichen einer Dominanzposition sowie einer Positionierung, welcher gegenüber relevanten Wettbewerbern das größte Differenzierungspotenzial besitzt.“¹⁴⁵

¹⁴² Burmann/Meffert 2005, 52.

¹⁴³ Ebenda.

¹⁴⁴ Manschwetus 2008, 129.

¹⁴⁵ Burmann/Meffert 2005b, 81/82.

4.2.2 Markenimage

„Voraussetzung für die Bildung eines Markenimages bei den externen Zielgruppen ist die Bekanntheit einer Marke.“¹⁴⁶ „Während sich die Markenidentität im Unternehmen aktiv konstituiert, formt sich das Fremdbild bei den verschiedenen externen Zielgruppen erst später und über einen längeren Zeitraum [...].“¹⁴⁷ „Das Markenimage ist somit als ein Akzeptanzkonzept der Nachfrager bezüglich deren Beurteilung der Marke zu interpretieren.“¹⁴⁸ „Das Markenimage ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale.“¹⁴⁹ Wie in Abbildung 14 zu erkennen ist, ist die Markenbekanntheit Grundvoraussetzung und die Basis für das Markenimage.

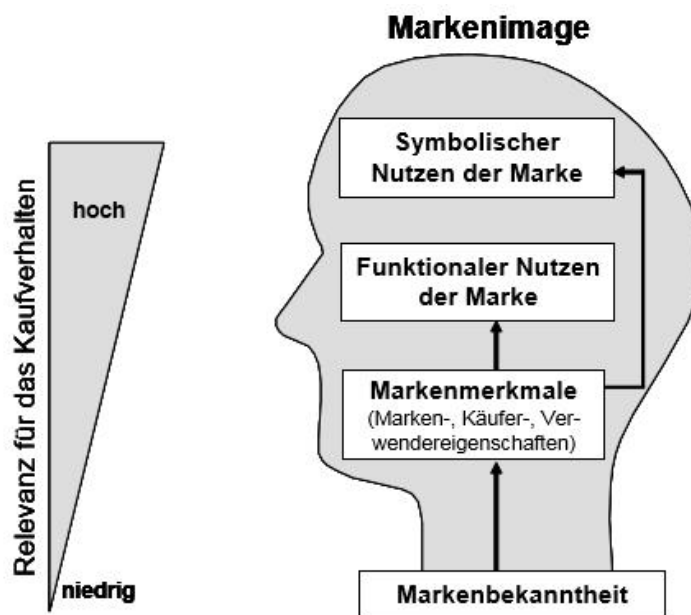


Abbildung 14: Komponenten des Markenimages. Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 7.

Grundentscheidend für das Image sind die spezifischen Merkmale der Produkte, aus denen sich heraus für den Nachfrager ein funktionaler Nutzen sowie ein symbolischer

¹⁴⁶ Burmann/Halaszovich/Schade/Hemmann 2015, 57.

¹⁴⁷ Burmann/Meffert 2005a, 52.

¹⁴⁸ Ebenda.

¹⁴⁹ Ebenda.

Nutzen entstehen. Unter Markenmerkmale „[...] fallen sowohl sachlich-rationale Eigenschaften als auch bildhafte und emotionale Eigenschaften.“¹⁵⁰

Beispiele für Markenattribute nach Burmann/Meffert¹⁵¹, welche das Markenimage prägen:

Physische Beschaffenheit	Farbe, Form, Duft, technische Eigenschaften
Immaterielle Attribute	Preis, Garantie, Herkunftsland, die Wahrnehmung typischer Käufer oder Verwender

Abbildung 15: Markenattribute. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Meffert 2005a, 55.

„Die Gesamtheit aller Markenattribute wird vom Nachfrager verdichtet und bewertet. Das Ergebnis dieser Verdichtung und Bewertung ist der wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen einer Marke.“¹⁵²

Beispiele für symbolische Nutzen einer Marke nach Burmann/Meffert:¹⁵³

- Vermittlung von Prestige (=Geltungsnutzen),
- Vermittlung eines Gefühls der Gruppenzugehörigkeit,
- Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung,
- Verknüpfung der Marke mit individuell wichtigen Erlebnissen und Erinnerungen (zum Beispiel Urlaubserlebnisse, erste Liebe, enge Freunde),
- Marke als Mittel zur Generierung von Beziehungsvorteilen (zum Beispiel aufgrund enger persönlicher Beziehungen an bestimmte Markenrepräsentanten),
- Marke als Sinnbild individuell wichtiger Werte oder Lebensstile.

¹⁵⁰ Burmann/Meffert 2005a, 55.

¹⁵¹ Vgl. Ebenda.

¹⁵² Ebenda.

¹⁵³ Burmann/Meffert 2005a, 55/56.

4.2.3 Strategisches Markenmanagement

Innerhalb des Strategischen Markenmanagements wird die Markenstrategie des Unternehmens festgelegt. Hierbei wird das Unternehmen gesamtheitlich angeschaut und analysiert. Es werden einige Fragen gestellt: „Wie ist der Stand der Dinge?“ „Welche Identität hat das Unternehmen?“ „Wie sind die Marktchancen?“ u.v.m.

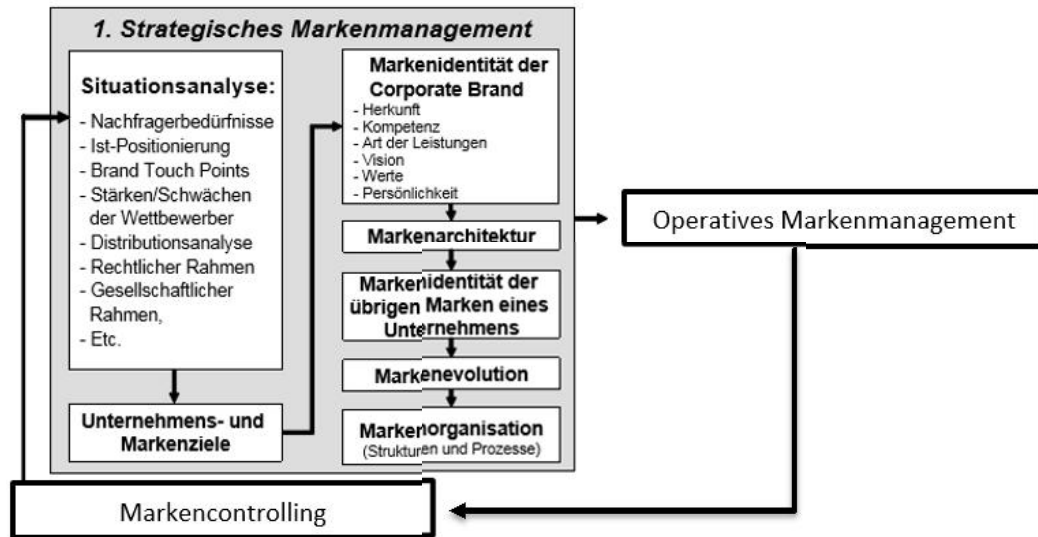


Abbildung 16: Prozess des strategischen Markenmanagement. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 10.

„Aufbauend auf der Situationsanalyse werden zunächst im strategischen Markenmanagement die Grundsatzentscheidungen über die konkrete Ziele und den inhaltlichen Gegenstand der Marken eines Unternehmens getroffen sowie die grundlegenden Verhaltenspläne zur Erreichung dieser Ziele festgelegt.“¹⁵⁴ Zur Situationsanalyse „[...]“ gehört eine umfassende Erfassung der aktuellen Kundenbedürfnisse und Nachfragetrends.“¹⁵⁵ Innerhalb der Situationsanalyse werden die eigene Organisation sowie der Markt, in welcher sich die Organisation befindet, analysiert. Hierbei wird oft die gängige SWOT-analyse verwendet. Dies ist aber nur eine von mehreren Methoden zur Analyse der IST-Situation einer Organisation.¹⁵⁶ Mit Hilfe der SWOT-Analyse werden die Stärken (strengths) und Schwächen (weaknesses) der Organisation betrachtet und

¹⁵⁴ Burmann/Meffert 2005b, 75.

¹⁵⁵ Burmann/Meffert 2005b, 77.

¹⁵⁶ Vgl. Bruhn 2012, 38.

herausgefiltert, sowie die Chancen (opportunities) und Risiken (threats) des Marktes analysiert und bewertet.

In Abbildung 17 wird ein Beispiel solch einer Analyse in Form einer SWOT-Matrix dargestellt:

	Chancen	Risiken
Stärken	<p>Weltweit wachsende Automobilmärkte</p> <p>Internationale Unternehmenspräsenz</p>	<p>Weltweite Verschärfung der Sicherheitsstandards</p> <p>Führende Position im Insassenschutz</p>
Schwächen	<p>Besonderes Wachstum im Bereich kleiner Fahrzeuge</p> <p>Fehlende Erfahrung im Kleinwagensegment</p>	<p>Weltweite Verschärfung der Emissionsvorschriften</p> <p>Keine serienreifen alternativen Antriebskonzepte</p>

Abbildung 17: Beispiel einer SWOT-Matrix. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2012, 44.

Weiter wird geschaut, wie die Ist-Positionierung aussieht. Dies kann über Umfragen zu Nachfragerbedürfnissen geschehen. Unter Brand Touch Point wird verstanden, „[...] wo und in welcher Erscheinungsform die relevante Zielgruppe die Marke erleben und mit dieser in Berührung kommen (Brand Touch Points).“¹⁵⁷ „Die Markenziele sind durch einen ein- bis fünfjährigen Zeithorizont gekennzeichnet und lassen sich in psychografische und ökonomische Zielkategorien einteilen.“¹⁵⁸ „Eine operationale Markenzielsetzung kann beispielsweise für den deutschen Markt in einer zehnpromtigen Steigerung der Markenbekanntheit in der Zielgruppe 18- bis 39-jähriger Männer innerhalb eines Jahres liegen.“¹⁵⁹

¹⁵⁷ Burmann/Meffert 2005b, 77.

¹⁵⁸ Burmann/Meffert 2005b, 78.

¹⁵⁹ Ebenda.

Ökonomische Markenziele	Unternehmenswert, Kapitalrentabilität, Umsatz, Absatz, Marktanteil, Arbeitsplatzsicherung, Customer Equity, Preis, Umsatzrendite, Akquisitions- und Kundenbindungskosten
Psychografische Markenziele	Markenbekanntheit, Eroberungsrate, Zufriedenheit, Weiterempfehlungsrate, Markensympathie

Tabelle 4: Ökonomische und psychografische Markenziele. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Meffert 2005b, 78.

„Die Markenziele bilden Vorgaben für die Konzeption der Markenidentität. Oberstes Markenziel ist eine Steigerung des Customer Equity einer Marke und damit ihres ökonomischen Wertes. Dies begründet sich damit, dass der ökonomische Markenwert nicht nur im aktuellen Kaufverhalten der Konsumenten, sondern auch im zukünftigen Markenpotenzial zum Ausdruck kommt.“¹⁶⁰ Über das Markenidentitätskonzept (Führungskonzept¹⁶¹) wird für das Unternehmen die Soll-Identität festgelegt.¹⁶² Sind mehrere Produkte vorhanden, so gilt es diese per Markenarchitektur aufeinander abzustimmen. „Für jede einzelne Marke schließt sich hieran die Planung der Markenevolution an. Sie legt die Expansions- oder Konsolidierungsstrategien für die Marken fest.“¹⁶³ Abgeschlossen wird das strategische Markenmanagement mit der Markenorganisation. Hierbei werden die Grundlagen und Strukturen gelegt, um die Ziele der Markenidentität zu erreichen. Hierzu gehört u.a. eine ideale Unternehmenskultur, interne Kompetenzen der Mitarbeiter um die Markenidentität zu „leben“ und zu kommunizieren sowie das Implementieren von stimmigen Prozessen und Informationssystemen (z.B. das Abstimmen aller Abteilungen untereinander).¹⁶⁴

¹⁶⁰ Burmann/Meffert 2005b, 78/79.

¹⁶¹ Vgl. Abbildung 12.

¹⁶² Zeplin 2006, 28.

¹⁶³ Ebenda.

¹⁶⁴ Vgl. Zeplin 2006, 28.

4.2.4 Operatives Markenmanagement

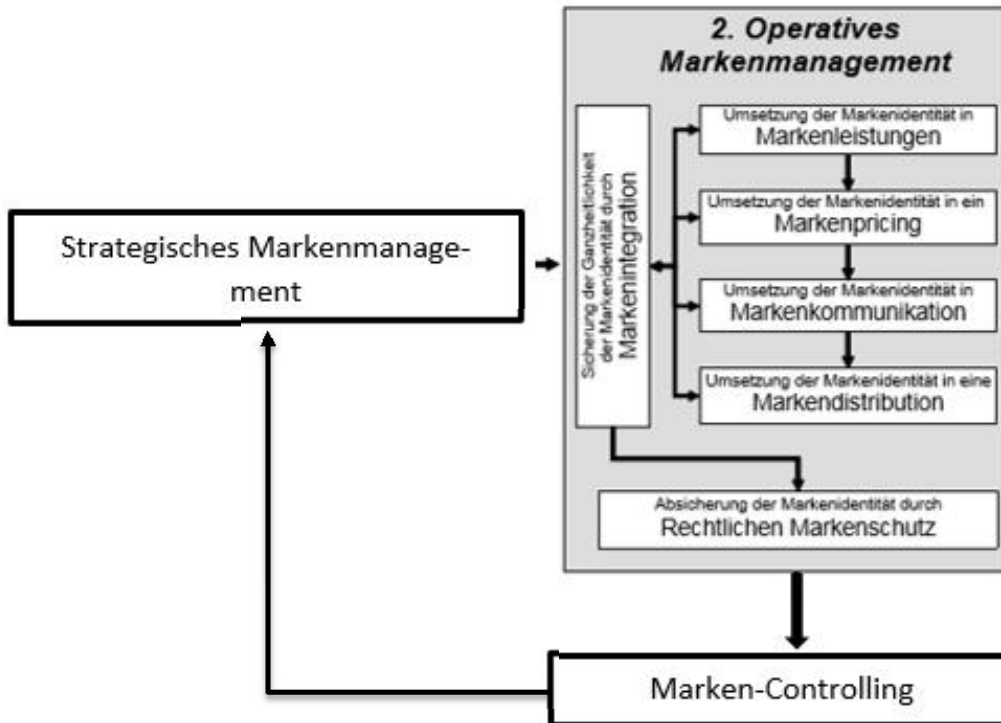


Abbildung 18: Operatives Markenmanagement als Teil der identitätsbasierten Markenführung¹⁶⁵

„Das operative Markenmanagement hat die Aufgabe, im Rahmen von Detailentscheidungen die konkrete Ausgestaltung der Markenführungsinstrumente und deren rechtliche Absicherung durchzuführen.“¹⁶⁶

Wenn man von den Marketinginstrumenten spricht, so spricht man von den 4P's.¹⁶⁷ Diese sind:

- Die Produktpolitik (product)
- Die Preispolitik (price)

¹⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 10.

¹⁶⁶ Burmann/Meffert 2005b, 75

¹⁶⁷ Vgl. Bühler/Nufer 2013b, 34

- Die Kommunikationspolitik (promotion)
- Die Distributionspolitik (place).¹⁶⁸

Im nachfolgenden Kapitel wird im Näheren auf die Kommunikationspolitik und deren Instrumente eingegangen. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders spricht hierbei von einem Kommunikations-Mix und fasst die wichtigsten fünf Elemente (Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Persönlicher Verkauf, Direktmarketing) zusammen.¹⁶⁹ Kotler/Armstrong/Wong/Saunders stellt hierbei klar, dass immer ein Mix aus allem notwendig ist, sodass auf allen Kanälen gesendet wird.¹⁷⁰ „Anbieter versuchen oftmals, ihre Werbung durch den Austausch einer Maßnahme gegen eine andere zu optimieren.“¹⁷¹

4.2.5 Controlling Markenmanagement

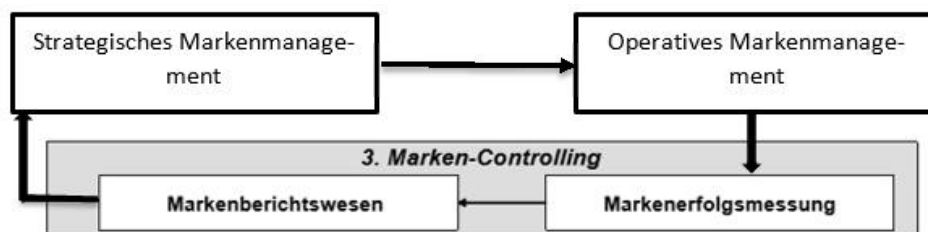


Abbildung 19: Marken-Controlling als Teil der identitätsbasierten Markenführung¹⁷²

Im Nachgang an strategischer und operativer Markenführung gilt es die Maßnahmen auf ihren Erfolg hin zu überprüfen. Hierfür gilt das Marken-Controlling. Hierbei ergibt sich aus den Ergebnissen des Controllings wieder ein verwertbares Feedback für das strategische Markenmanagement.¹⁷³ Die Beurteilung aller Markenführungsaktivitäten werden hinsichtlich deren Effektivität und Effizienz bewertet.¹⁷⁴

¹⁶⁸ Vgl. Bühler/Nufer 2013, 34.

¹⁶⁹ Vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 791.

¹⁷⁰ Ebenda.

¹⁷¹ Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 791.

¹⁷² Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 10.

¹⁷³ Vgl. Burmann/Halaszovich/Schade/Hemmman 2015, 84/85.

¹⁷⁴ Vgl. Burmann/Meffert 2005b, 75.

5 Sportmarketing und Markenmanagement beim Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V.

5.1 Philosophie und Clubhistorie

„Der Golfsport war vor dem Krieg in Deutschland noch wenig verbreitet.“¹⁷⁵ Vor dem Krieg waren es rund 62 Golfvereine welche 2000 Golfern das Spielen ermöglichten. Nach dem Krieg dann nur noch 22 Clubs. So fuhren in der Mitte des 20. Jahrhunderts Golfinteressierten aus Heilbronn zum Golfspielen nach Stuttgart.¹⁷⁶ In den Anfängen der Vereins- und Platzgründung wurden alteingesessene Golfvereine im Umland um Rat gefragt. Hierbei ging es um Finanzierung und Mitgliedsstärke. Das Auffinden einer geeigneten Freifläche erwies sich als außerordentlich schwierig. In Kraft Fürst zu Hohenlohe-Oehringen wurde dann ein geeigneter Gesprächspartner gefunden. Er stellte letztlich sein Gelände neben seinem Wald- und Schosshotel zur Verfügung.¹⁷⁷ Am 18. Januar 1964 hatten die Gründungsinteressenten im Waldhotel Friedrichsruhe alle Gründungsinteressierte zur Gründungsversammlung geladen.¹⁷⁸ „Nach einer ausführlichen Diskussion unterschrieben 61 Damen und Herren ihre Aufnahmeanträge und hoben den Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V. aus der Taufe. Er wurde als 8. Club in Baden-Württemberg und als 60. in der Bundesrepublik in den „Deutschen Golf-Verband“ aufgenommen.¹⁷⁹ Der Bau der ersten 6 Spielbahnen kostete 240.000 Deutsche Mark und wurden am 17. Juni 1965 vom ersten Präsidenten Dr. Gerd Stieler von Heydekampf mit dem ersten Golfschlag eröffnet.¹⁸⁰ 1966 folgte dann der Bau der Bahnen 7 bis 9. Schnell wurde die Marke von 400 Mitgliedern erreicht. Weil man mit so vielen Mitgliedern nicht rechnete, man von vorne herein festlegte, dass man immer ohne feste Spielzeiten spielen konnte, wurden die 9 Spielbahnen für einen laufenden Spielbetrieb zu klein. Man musste sogar einen Aufnahmestopp für Neumitglieder festlegen. 1988 konnte dann der damalige Präsident Kurt Stieler von Heydekampf veranlassen, dass der Ausbau auf 18 Löcher (und demnach 18 Spielbahnen) erweitert wurde. Hierfür war am 1. Juni 1989

¹⁷⁵ GC Heilbronn-Hohenlohe1, 22.

¹⁷⁶ Vgl. GC Heilbronn-Hohenlohe1, 22.

¹⁷⁷ Ebenda.

¹⁷⁸ Ebenda.

¹⁷⁹ GC Heilbronn-Hohenlohe1, 27.

¹⁸⁰ Vgl. GC Heilbronn-Hohenlohe1, 29/30.

Baubeginn. Am 7. Juli 1990 konnte man dann zum ersten Mal die komplette 18-Loch-Anlage bespielen.

Der GC Heilbronn-Hohenlohe möchte mehr sein als nur ein Club. Er beschreibt sich auf seiner Internetpräsenz als „Ein Konzept mit Zukunft.“¹⁸¹ Der Golfclub verbindet auf der einen Seite eine über 50-jährige Golfclub-Tradition und „[...] begeistert durch sein besonderes Flair und die wunderschöne, unverbaute Landschaft.“¹⁸² und bietet auf der anderen Seite modernstes Equipment wie 20 Club-Cars, eine große, überdachte Driving-Range sowie neuste Trainingsmöglichkeiten. „Nur acht Golfanlagen von 88 in Baden-Württemberg sind älter.“¹⁸³ Der GC HN zeichnet sich durch ein ganzheitliches Konzept aus. Das ganzheitliche Konzept kommt durch die Verbindung vom Golf-Club mit dem anliegenden Luxushotel, welches sich mit einem 4.400 Quadratmeter großem Spa und einem Gourmetrestaurant auszeichnet. „Einzigartig in ganz Deutschland ist der parkähnlich angelegte, gepflegte Platz mit seinem exotischen Baumbestand, der harmonisch in die Hohenloher Landschaft integriert wurde.“¹⁸⁴

5.2 Lage und Wirtschaftsstandort Heilbronn-Hohenlohe

Der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V. befindet sich circa 35 Kilometer nordöstlich von Heilbronn in Baden-Württemberg. Standort des GC ist Friedrichsruhe-Zweiflingen in der Region Heilbronn-Hohenlohe. Der Wirtschaftsstandort „Hohenlohekreis“ „[...] weist, gemessen an der Einwohnerzahl, die höchste Dichte an Weltmarktführern in Deutschland auf.“¹⁸⁵ Beruflich beheimatet sind in dieser Region überwiegend die elektrotechnische Industrie, das metallverarbeitende Gewerbe, Fahrzeug- und Maschinenbau, die chemische Industrie, die Kunststofftechnik, die Textilbranche und Mess-, Steuer- und Regeltechnik.¹⁸⁶ Hierbei spielen die drei Weltkonzerne Würth, Berner und Förch eine entscheidende Rolle. Sie sind die tragenden Säulen der Wirtschaftsregion Heilbronn-

¹⁸¹ GC Heilbronn-Hohenlohe2

¹⁸² Ebenda.

¹⁸³ Bekanntmachung1.

¹⁸⁴ Ebenda.

¹⁸⁵ Wirtschaftsstandort Hohenlohe

¹⁸⁶ Vgl. Wirtschaftsstandort Hohenlohe1

Franken, und somit auch Hohenlohe.¹⁸⁷ Auch der Zukunftsatlas 2016 spricht der Region Heilbronn und Hohenlohekreis sehr hohe bis hohe Zukunftschancen aus.¹⁸⁸

5.3 Herausforderungen des GC Heilbronn-Hohenlohe e.V.

Die größte Herausforderung für den Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe ist und wird die Mitgliedergewinnung sein. Dass dies nicht einfach, aber möglich ist, wird in Tabelle 5 ersichtlich. Der Landkreis Nordfriesland sowie Starnberg haben die meisten registrierten Golfer pro 10.000 Einwohner (2,24% und 3,59%). Im Landkreis Hohenlohe und Heilbronn sind es nur 0,77% und 1,0%. Zwar lebt der Landkreis Nordfriesland viel vom Tourismus (4.198 Übernachtungen pro 100 Einwohner) respektive Golftourismus, allerdings weist der Landkreis Rhein-Neckar-Kreis mehr registrierte Golfer (1,41%) bei geringerer Tourismusintensität (250 Übernachtungen pro 100 Einwohner) auf, im Vergleich zum Landkreis Heilbronn und Hohenlohe. Dies zeigt, dass der Tourismus ein Indikator für den Golfsport sein kann, aber nicht unbedingt muss. Auch die Anzahl der registrierten Spieler pro 18-Löcher-Einheit liegt in Heilbronn und Hohenlohe mit 723 und 549 registrierten Golfern noch weit unter den Vergleichszahlen anderer Landkreise. Die Prognose des Zukunftsatlas 2016¹⁸⁹ sollte am Golfsport in Heilbronn und Hohenlohe nicht vorbeigehen, sondern vielmehr aktiv genutzt werden. Demnach sind die Voraussetzungen für ein Wirtschaftswachstum gegeben. Die Frage wird nur sein, wie sich der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe in diesem Umfeld als Marke positioniert. Ein Umfeld bestehend aus 5 Konkurrenzvereine im Landkreis Heilbronn und keinem weiteren im Landkreis Hohenlohe.

¹⁸⁷ Vgl. Wirtschaftsstandort Hohenlohe 2

¹⁸⁸ Vgl. Zukunftsatlas mit Digitalisierungskompass 2016.

¹⁸⁹ Ebenda.

	Re-gistrierte Golfer je 10.000 Einwohner (Golfver-breitung)	Anteil an Golfspieler in Prozent der Bevöl-kerung pro 10.000 Ein-wohner	Anzahl Golfanla-gen	Bevölke-rungs-größe je Landkreis	Golfver-sorgung, theoretische 18-Löcher-Einheit je Bevölke-rungsan-zahl	Auslas-tung, re-gistrierte Golfer je theor. 18-Lö-cher-Ein-heit	Einwoh-ner-dichte, Einwoh-ner je km2	Tourismusinten-sität, Übernach-tungen je 100 Einwohner, Übernachtungs-zahlen
Landkreis Nord-friesland	242	2,42	8	162.347	7,5	524	75	4.198
Landkreis Starn-berg	359	3,59	4	134.800	6	846	266	525
Landkreis Ho-henlohekreis	77	0,77	1	109.904	1,5	549	139	347
Landkreis Heil-bronn	100	1,00	5	331.484	4,5	723	295	350
Landkreis Rhein-Neckar-Kreis	141	1,41	5	538.960	7	1.063	497	250

Tabelle 5: Golfverbreitung in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Golfverbreitung¹, Statistisches Bundesamt 2014, Bayerisches Landesamt für Statistik 2015 Seite 5, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2015a, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2015b, Landkreistag Baden-Württemberg 2015, Statistikamt Nord 2015.

5.4 Analyse der Marketingmaßnahmen im Golfverein

Trotz langjährigem Bestehen des Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe existiert wenig bis keine Fachliteratur oder empirische Studien. Da der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe ein eingetragener Verein ist, ist er auf Gemeinnützigkeit ausgerichtet. Demzufolge ist die ökonomische Rentabilität nicht das oberste Ziel. Dies mag ein Grund dafür sein, dass es kaum wissenschaftliche Quellen hinsichtlich Marketing und Markenmanagement in Bezug auf den Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe existieren. Dennoch soll ein Versuch gewagt werden, die Marketingmaßnahmen des Golf-Clubs analysiert zu werden.

Gerade Golfvereine sollten sich langfristig positiv und nachhaltig erfolgreich vermarkten. So müssen sich Sportvereine „[...] gegen alternative Freizeitmöglichkeiten (wie Kino, Theater oder Konzerte) durchsetzen, um Zuschauer, Sponsoren, Medien und zukünftige Mitarbeiter für sich zu gewinnen.“¹⁹⁰ „Dies führt dazu, dass Sportorganisationen in verstärktem Maße ihre Sportart und v.a. sich selbst vermarkten müssen.“¹⁹¹

¹⁹⁰ Bühler/Nufer 2013, 44.

¹⁹¹ Ebenda.

„Denn nur diejenigen Marken, bei denen der Konsument über längere Zeit eine klare, in sich gefestigte Identität wahrnimmt, können dauerhaft Kunden an sich binden und somit Markentreue erreichen.“¹⁹²

Die vorrangigen Maßnahmen des Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe um Neumitglieder zu gewinnen belaufen sich auf das Schalten von Printanzeigen. Hierbei wird u.a. auf einen „Golferlebnistag“ hingewiesen (08. Mai und 5. Juni 2016), den Schnupperkurs beim Golf-Club vorgestellt oder die Mitgliedschaftskonditionen beworben.¹⁹³ Die Frage der Sinnhaftigkeit von Werbeanzeigen soll gestellt werden. Sich der klassischen Kommunikationsinstrumente im Rahmen des Marketing-Mixes zu bedienen, ist notwendig, reicht aber als solches nicht aus. Printanzeigen und Printwerbung dienen zur Bekanntmachung, nicht aber um den Golf-Club mit seiner Identität von den anderen Anbietern abzuheben. Als Beispiel ist eine Ausgabe der Heilbronner Stimme zu erwähnen, bei der nicht nur der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe für sich geworben hat, sondern auch der nahegelegene Konkurrenzclub.¹⁹⁴

Die wesentlichen Kommunikationsinstrumente des Golf-Club sind im klassischen Bereich nur die Außenwerbung in Form von Printanzeigen, Flyern und Broschüren. Bei den innovativen Kommunikationsinstrumenten beschränkt sich die Nutzung auf Facebook (Social Media), Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung.

Die Facebook-Seite des Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe wird von zwei Clubsekretärinnen betrieben. Diese Seite existiert seit Juli 2011 und hat 466 Gefällt-Mir-Angaben (Stand: 04.06.2016)¹⁹⁵. Durch die Bewertung mit 4,6 von 5 Sternen, vermittelt die Facebook Seite eine positive Resonanz der Golfanlagennutzer. Es werden hauptsächlich Veranstaltungen, Neuigkeiten und Verkaufsförderungsmaßnahmen in Form von Sonderangeboten kommuniziert. Durch die mögliche Interaktion mit den Facebook-Nutzern soll Kundennähe gewahrt werden.

Die Öffentlichkeitsarbeit im Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe begann schon in den frühen 1990er Jahren. „1983 haben wir damit begonnen, zu Gunsten der „Deutschen Krebs-hilfe“ Benefizturniere auszutragen.“¹⁹⁶ „Götz von Berlichingen, Rotary, Lions, Kiwani und viele andere haben auf unserem Platz Benefizturniere ausgeschrieben, bei denen viele

¹⁹² Burmann/Meffert/Koers 2005, 6.

¹⁹³ Anzeige Golf-Erlebnistage 2016, 40. Anzeige Schnupperkurs 2016, 39. Anzeige Mitgliedschaft 2015, 16.

¹⁹⁴ Anzeige Golf-Club Kaiserhöhe 2015, 35.

¹⁹⁵ Facebook1.

¹⁹⁶ GC Heilbronn-Hohenlohe1, 75.

große Beträge gerne für soziale Einrichtungen gegeben wurden.“¹⁹⁷ „Inzwischen haben die Spenden eine Summe von knapp 250.000€ erreicht.“¹⁹⁸

Im Bereich Event-Marketing möchte der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe die Fußballeuropameisterschaft für sich zu Nutze machen. Im Rahmen der Fußballeuropameisterschaft in Frankreich bietet der Golf-Club ein Public Viewing an.¹⁹⁹ Hierbei möchte der Golf-Club über das Event-Marketing Menschen zu sich in das Golfrestaurant bekommen. Auch Golfferne können durch die Emotionen und Freuden spüren, wie sympathisch, offen und nah ein Golfverein sein kann. Auch andere Sportarten verbinden und können eine Brücke zum Golfsport schlagen.

Die Kooperation zwischen Golf-Club und Wald- und Schlosshotel ist ein Aspekt der Verkaufsförderung (Innovatives Kommunikationsmittel). Hier schaffen diese beiden Geschäftspartner aktiv sich gegenseitig eine Fläche zum Präsentieren. Beide Parteien werben aktiv auf ihrer Homepage für den jeweilig anderen sowie auch für Spezialangebote für die Nutzung beider Dienstleistungen. Dazu wird das Ganze zu Papier über eine Informationsbroschüre zur Geltung gebracht.²⁰⁰ Hierbei wird dem Gast des Hotels klar aufgezeigt, welche besonderen Vorteile er bei der Nutzung der Golfanlage hat.

Über die Akademie „golf in balance“ bietet der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe eine Vielzahl von Angeboten an. Gerade für Nicht-Golfer und Golfinteressierte ist die „Golf Einsteiger Aktion“ eine Möglichkeit über 3 Monate die Nutzungsanlagen zu verwenden und Trainerstunden zu bekommen.²⁰¹ Dies ist eine weitere Verkaufsförderung im Rahmen des Marketing im Golfsport.

5.5 Analyse des Markenmanagements im Golfverein

¹⁹⁷ Ebenda.

¹⁹⁸ GC Heilbronn-Hohenlohe1, 77.

¹⁹⁹ GC Heilbronn-Hohenlohe Marketing.

²⁰⁰ Vgl. Golf-Club Broschüre1.

²⁰¹ Vgl. Flyer „Golf Einsteiger Aktion“.

Durch die Kooperation von „golf in balance“, eine externe Golf Akademie, und dem Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe bietet sich den Golfern [...] eine einzigartige Infrastruktur, die sich von allen anderen Golfakademien in Deutschland abhebt und schlichte Übungsgelände in moderne Trainingszentren verwandelt.²⁰² Durch das Angebot von hochqualifizierten Trainern und neuester Technik vor Ort haben Golfer kurze Trainingswege (Entlastungsfunktion) und können sich in Sachen Training und Weiterbildung immer an den Golf-Club und die Akademie wenden (Orientierungsfunktion). Der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe vermarktet sich überwiegend über Printmedien, seinem Facebook-Account und über die Mundpropaganda seiner Mitglieder. Letzteres kann er nur indirekt steuern und beeinflussen. Je nach Qualität und Positivität der Marke Golf-Club als Vorstellungsbild in den Köpfen seiner Mitglieder sind diese auch bereit den Golf-Club aktiv weiter zu empfehlen. Können die Mitglieder sich mit dem Club identifizieren (Identifizierungsfunktion) und stehen sie gerne in dessen Licht (Prestigefunktion), werden sie ihn nach außen hin vermarkten. Essentiell ist, dass der Club sich seiner Kompetenzen und Kernnutzen bewusst ist und sich seine Identität hinsichtlich identitätsorientierter Markenführung entwickelt. Innerhalb der operativen Markenführung soll seine Identität über seine Marketingmaßnahmen kommuniziert werden. Erfolg für das langfristige Bestehen eines Golf-Clubs ist die Fähigkeit Neumitglieder zu gewinnen und somit eine tragfähige Mitgliederstruktur zu haben. Basis für ein positives Image ist die Bekanntheit des Golf-Clubs. Durch die Austragung von Wohltätigkeitsveranstaltungen, wie dem Kiwanis Charity Golfturnier, signalisiert der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe seine menschlichen Werte. Das Miteinander und die gegenseitige Hilfe sowie Rücksichtnahme spiegelt sich in diesem Engagement wider.²⁰³ Das sind Werte, die als Teil zur Identität gehört. Für die Situationsanalyse des Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe eignet sich die Anwendung einer SWOT-Analyse.

Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Traditionsreiche 27-Loch-Anlage in parkähnlichem Stil mit angrenzendem 5 Sterne Superior Hotel.	Sehr geringe Mitarbeiteranzahl (Fachkräftemangel im Bereich Marketing, Kommunikation und Vertrieb).	Positive Erwartung des Wirtschaftswachstums im Raum Heilbronn-Hohenlohe.	5 Konkurrenzvereine in nächster Nähe zu Heilbronn (Einzugsgebiet der Zielgruppe).

²⁰² Flyer „golf in balance“.

²⁰³ Flyer Charityturnier 18. Juni 2016.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Entscheidend für die Zukunft des Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe sind alle nachfolgend genannten Erfolgsfaktoren.

- *Marktanteil:* Der Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe sollte langfristig und nachhaltig seinen Marktanteil im Raum Heilbronn erhöhen. Hierfür ist die Bekanntheit des Golf-Club Grundvoraussetzung.
- *Individualität:* Die Individualität des Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe definiert sich über die Schönheit der umliegenden Natur (Hohenloher Land) mit historischem Flair gepaart mit einer weitläufigen 27-Loch-Anlage. Ergänzt wird der traditionelle Part durch moderne und innovative Trainingsmöglichkeiten.
- *Kundennähe:* Kenne deine Kunden: “[...] um den Kontakt herzustellen, ist es Erfolg versprechend, die Kundinnen und Kunden als Frauen und Männer zu analysieren und zu verstehen. Die Kenntnisse über die Kundinnen und Kunden sind von außerordentlicher Bedeutung, nicht nur, weil diese vielschichtiger, differenzierter und wählerischer geworden sind und sich in bewegliche Ziele verwandelt haben, sondern weil jedes Unternehmen auf sie angewiesen ist.“²⁰⁴ Durch die eigene Facebook-Seite wird den Kunden die Möglichkeit der Interaktion mit dem Golf-Club gegeben. Der Golf-Club wiederum kann durch diese Maßnahme mehr über die Bedürfnisse seiner Kunden erfahren.
- *Finanzierung und Investition:* „Der Deutsche Golf Verband (DGV) weist in seinem aktuellen Betriebsvergleich (Stand 2012/124 Teilnehmer) für eine 18-Loch-Anlage durchschnittliche Betriebskosten von 883.096 Euro aus.“²⁰⁵ „Dem stehen im Mittel Erträge von 926.843 Euro gegenüber.“²⁰⁶ „Dafür liegen die Betriebskosten gemäß aktuellem DGV-Betriebsvergleich in der Spitze schon mal bei rund 1,9 Millionen Euro pro Jahr.“²⁰⁷ Trotz des verhältnismäßig großen Fixkostenanteils sollten genügend Erträge zur Investition erwirtschaftet werden.

²⁰⁴ Kreienkamp 2009, 54.

²⁰⁵ Betriebskosten1.

²⁰⁶ Ebenda.

²⁰⁷ Ebenda.

- *Innovationsfähigkeit und Angebotsqualität:* Aufgrund von innovativen und qualitativ hochwertigen Angeboten sollen neue Zielgruppen erreicht werden. Der Golf-Club versucht die Innovationsfähigkeit durch verschiedene Altersgruppen ihrer Mitarbeiter sicherzustellen.

Die bisher genannten Erfolgsfaktoren werden im Folgenden durch spezifische Handlungsempfehlungen ergänzt und sichergestellt.

Empfehlungsmarketing	<ul style="list-style-type: none">•Bestehende Mitglieder werden bei erfolgreicher Mitgliederwerbung durch spezielle Angebote belohnt.
Firmenkooperation	<ul style="list-style-type: none">•Angebot verschiedener Golfevents u.a. für Mitarbeiterfeiern, Teambuilding-Maßnahmen, Firmenevents etc.
Marketingplan	<ul style="list-style-type: none">•Definition der eigenen Club-Identität und des Kernnutzens in Kombination mit klarer Kommunikation nach Außen.•Implementierung neuer Prozesse zur identitätsbasierten Markenführung.
Mitarbeiterqualifikation	<ul style="list-style-type: none">•Einstellen eines Marketing- und Vertriebsstudenten auf 450€ Basis für 5 Monate (Substitution einer Printanzeige in Höhe von 2.500 €).•Weiterbildungsmaßnahmen.
Kommunikation- und Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none">•Teilnahme an Messen mit einem interaktiven Spiel- und Übungsstand.

Literaturverzeichnis

Anzeige Golf-Club Kaiserhöhe (2015): Hier sind alle willkommen. Anlage in Ravenstein-Merchingen gilt mit ihrer zeitgemäßen Ausrichtung als Vorreiter. Heilbronner Stimme vom 25.07.2015, 35.

Anzeige Golf-Erlebnistage (2016): Kostenlos ausprobieren und Spaß haben. Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe lädt ein, Sport und Anlage kennenzulernen. Heilbronner Stimme vom 30.04.2016, 40.

Anzeige Mitgliedschaft (2015): Werden sie jetzt mit neuen Konditionen Mitglied bei uns. Heilbronner Stimme vom 25.07.2015, 16.

Anzeige Schnupperkurs (2016): Schnupperkurse beim Golf-Club. Heilbronner Stimme vom 17.03.2016, 39.

Bauer, Roland/Erhard, Beatrix/Linz, Claudia (2011): Die Genießerregion. Hohenlohe-Franken. Többen, Katharina (Hrsg.). Wiesenbach.

Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. 4.Aufl. Wiesbaden.

Bekanntmachung1: Clubinformationen im Jubiläumsjahr (2014). Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V. (Hrsg.).

Bernardi, Volker (2013): Praxis des Vereinsmanagement. Marketing, Fundraising, Sponsoring. In: Ministerium für Inneres und Sport (Hrsg.):Der Vereinhelfer. Saarland, 123-141.

Betriebskosten1: <http://www.golfpost.de/golfanlagen-in-deutschland-goldgrube-minus-geschaeft-777738499/> (02.06.2016).

BMW1: <http://www.bmw-golfsport.com/de/turniere/bmw-international-open/home/history.html> (02.06.2016).

Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Aufl., Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 11. Aufl. Wiesbaden.

- Bühler, André/Schunk, Holger (2013): Markenmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. Berlin, 117-146.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. Berlin, 27-64.
- Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. In: Burmann, Christoph (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 1. Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement. Universität Bremen. <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf> (02.06.2016).
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden, 38-67.
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden, 74-112.
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden, 3-18.
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2007): Markenbildung und Markenstrategien. In: Albers, Sönke/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung-Produktplanung-Organisation-Kontrolle. Wiesbaden, 161-184.
- Burmann, Christoph/Welling, Michael/Schade, Michael (2008): Führung von Sportvereinsmarken. Besonderheiten und Herausforderungen. In: USP Menschen im Marketing. Heft Nr. 3. 14-15. http://www.marketingclubberlin.de/pdf-mcb/usp/usp-download/USP_08-3.pdf (02.06.2016).
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael/Hemmann, Frank (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen-Strategie-Umsetzung-Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden.

Club-Magazin Frühjahr/Sommer 01/2016: Offizielles Club-Magazin. Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V. (Hrsg.).

Demographie1: <http://www.golf.de/publish/dgv-services/dgv-nachrichten/60075701/wostehen-wir> (02.06.2016).

DGS1: <http://www.deutschegolfsport.de/index.cfm/page/ueber-uns/detail/60101287/deutsche-golf-sport-gmbh-dgs> (02.06.2016).

DGV1: <http://www.golf.de/publish/dgv-services/dgv/aufgaben-ziele/60081221/der-verband-im-kurzportrait> (02.06.2016).

DGV-Jahresbericht 2015: http://www.golf.de/publish/binarydata/DGV-Jahresbericht_2015__final.pdf (02.06.2016).

DGV-Golfbarometer Frühjahr 2016. Ergebnisbericht. Deutscher Golf Verband (Hrsg.). http://www.golf.de/publish/binarydata/16-05-02__Webklein-A1603089__DGV_Golfbarometer.pdf (02.06.2016).

Duden Bündel. Stichwort: Bündel. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Buendel> (02.06.2016).

Duden Identität. Stichwort: Identität. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Identitaet> (02.06.2016).

Duden Marketing. Stichwort: Marketing. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Marketing> (02.06.2016).

Esch, Franz-Rudolf (2007): Markenprofilierung und Markentransfer. In: Albers, Sönke/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement.Strategieentwicklung-Produktplanung-Organisation-Kontrolle. Wiesbaden, 185-218.

Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl. München.

Facebook1: Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V. Quelle: <https://www.facebook.com/Golf.Club.Heilbronn.Hohenlohe/?fref=ts> (02.06.2016).

Flyer Charityturnier 18. Juni 2016: Kiwanis Charity Golfturnier zugunsten der Mutter-Kind-Freizeiten des Frauen- und Kinderschutzhomes des Diakonischen Werks Heilbronn und der meseno-Elsa-Sitter-Stiftung.

Flyer „Golf Einsteiger Aktion“: golf in balance (Hrsg.). www.golf-in-balance.de (02.06.2016).

Flyer „golf in balance“: Standort: Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe. golf in balance (Hrsg.). www.golf-in-balance.de (02.06.2016).

Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft. 4. Aufl. Berlin.

Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Marketing. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html> (02.06.2016).

Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Anspruchsgruppen. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html> (02.06.2016).

GC Heilbronn-Hohenlohe1: Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V. (Hrsg.): golfen in 40 Jahre Friedrichsruhe.

GC Heilbronn-Hohenlohe2: <http://www.golfclub-heilbronn.de/index.php?id=philosophie> (02.06.2016).

GC Heilbronn-Hohenlohe Marketing: <http://www.golfclub-heilbronn.de/index.php?id=news> (02.06.2016).

Golf-Club Broschüre1: Informationen. Für die Gäste des Wald- & Schosshotels Friedrichsruhe. Golf-Club Heilbronn-Hohenlohe e.V. (Hrsg.).

Golfgeschichte1: <http://www.golfsportmagazin.de/geschichte-des-golfsports/> (02.06.2016).

Golfgeschichte2: http://www.wissenschaft.de/kultur-gesellschaft/geschichte/-/journal_content/56/12054/1166221/Die-Wiege-des-Golfsports-liegt-in-Holland/ (02.06.2016).

Golfgeschichte3: <https://www.golfakademie-gmbh.de/golf-geschichte/> (02.06.2016).

- Golfgeschichte4: <http://www.crowi.de/sport/golf/golfsport-geschichte> (02.06.2016).
- Golfgeschichte5: <http://www.golfundfun.de/golf-lernen-spielen/wissenswertes/golf-geschichte.html> (02.06.2016).
- Golfmarketing1: http://www.clubhaus.de/Deutsche_Golf_Marketing (02.06.2016).
- Golftourismus1: <https://golflieben.wordpress.com/2012/06/27/aufstieg-des-golftourismus-in-deutschland/> (02.06.2016).
- Golfverbreitung1: Golfverbreitung. Anteil Golfer in der Bevölkerung. Quelle: Deutscher Golf Verband (Dezember 2014), Statistisches Bundesamt 2014, http://www.golf.de/dgv/karten/karten_2015/karte_01.cfm (02.06.2016).
- GTC-Studie „Golfmarkt der Zukunft 2005“. www.golf.de (02.06.2016).
- Handelsblatt1: Wirtschaft und Golf spielen zusammen. Big Business mit kleinen Bällen. <http://www.handelsblatt.com/sport/sonstige-sportarten/wirtschaft-und-golf-spielen-zusammen-big-business-mit-kleinen-baellen-seite-7/2528232-7.html> (02.06.2016).
- Kadelke, Jan (2006): Der Deutsche Golf Verband e.V. (DGV) – Etablierung des Golfsports als integrierte Marketing- und Vertriebs-Plattform. In: Braun, Karl/Huefnagels, Dirk/Müller-Schwemer, Thomas/Sorg, Gabrielle (Hrsg.): Marketing- und Vertriebspower durch Sponsoring. Sponsoringbudgets strategisch managen und refinanzieren. Heidelberg. 273-294.
- Kirchgeorg, Manfred (2005): Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden, 590-615.
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. München.
- Kreienkamp, Eva (2009): Gender-Marketing. Impulse für Marktforschung, Produkte, Werbung und Personalentwicklung. München.

- Landkreistag Baden-Württemberg (2015): Einwohnerzahl Landkreis Rhein-Neckar-Kreis, Stand: 30.09.2015. http://www.landkreistag-bw.de/index.php?id=68&tx_dxlandkreis_portrait%5Blandkreis%5D=27&cHash=f3e5b71b212689c30679da211120f50b (02.06.2016).
- Manschwetus, Uwe (2008): Aspekte der Markenführung. In: Geyer, Hardy/Manschwetus, Uwe (Hrsg.): Kulturmarketing. München. 126-134.
- Markengesetz1: https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html (02.06.2016).
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2015): Dienstleistungsmarketing. 8. Aufl. Wiesbaden.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2013): Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. Berlin, 3-25.
- Putzing, Fabian/Menn, Arne (2014): Nachhaltigkeitssponsoring im Sport: Chancen, Risiken und Nutzen für Akteure und Stakeholder. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. Heidelberg. 337-349.
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2015): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2034. Demographisches Profil für den Landkreis Starnberg. Beiträge zur Statistik Bayerns, Heft 547. <https://www.statistik.bayern.de/statistik/kreise/09188.pdf> (02.06.2016).
- Rohlmann, Peter/ Schewe, Gerhard (2005): Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Sportmarketing. In: Schewe, Gerhard (Hrsg.): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf. 3-16.
- Schönrock, Edzard (2014): Nachhaltigkeit(skommunikation) als Wettbewerbsfaktor für den Handel? In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. Heidelberg. 447-461.

Schwerzmann, Alex (2016): Praxisleitfaden Strategische Vereinsführung. Werkzeuge und Methoden für modernes Vereinsmanagement. Wiesbaden.

Spiegel Marktanalyse (2002): Der Markt des Golfsports. Daten, Fakten, Trends.
http://www.medialine.de/media/uploads/projekt/medialine/docs/bestellung_download/marktanalysen/2003/ma_golfsport_2002_03.pdf (02.06.2016).

Sponsoring Golfsport1: <http://www.golf.de/publish/dgv-services/dgv/vermarktung-dgs/60101955/studie-zum-sponsoring-im-golfsport> (02.06.2016).

Stakeholder1: <http://www.gerberich-consulting.com/?a=1&t=0&y=3001&r=0&n=185&i=&c=25&v=page&o=&s=> (02.06.2016).

Stakeholder2: <http://www.welt-der-bwl.de/Stakeholder> (02.06.2016).

Statista1: Gesamtzahl der Sportvereine in Deutschland von 1999 bis 2015:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215312/umfrage/gesamtmitgliederzahl-deutscher-sportvereine/> (02.06.2016).

Statista2: Anzahl der Golfclubs (DGV-Mitglieder) in Deutschland von 1951 bis 2015:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6888/umfrage/anzahl-der-golfclubs-in-deutschland-seit-1951/> (02.06.2016).

Statista3: Mitgliederzahl des Deutscher Golfverbandes von 2002 bis 2015:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215956/umfrage/mitgliederzahl-des-deutscher-golf-verbandes/> (02.06.2016).

Statista4: Gesamtzahl der Mitglieder in Sportvereinen in Deutschland von 1999 bis 2015: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215297/umfrage/bevoelkerungsanteil-mit-einer-mitgliedschaft-im-sportverein-nach-alter/> (02.06.2016).

Statista5: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215926/umfrage/mitgliederzahl-des-deutschen-tennis-bundes/> (02.06.2016).

Statista6: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215950/umfrage/mitgliederzahl-des-deutschen-handball-bundes/> (02.06.2016).

Statista7: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215957/umfrage/mitgliederzahl-des-deutschen-tischtennis-bundes/> (02.06.2016).

- Statista8: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/191017/umfrage/engagement-und-aktivaet-in-der-bevoelkerung-in-deutschland/> (02.06.2016).
- Statista9: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/200784/umfrage/entwicklung-der-weltweiten-anzahl-der-golf-touristen-im-jahresvergleich/> (02.06.2016).
- Statista10: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/200788/umfrage/faktoren-fuer-die-auswahl-des-reiseziels-im-golf-tourismus/> (02.06.2016).
- Statista11: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/200792/umfrage/einschaetzung-des-kuenftigen-wachstums-des-golf-tourismus/> (02.06.2016).
- Statista12: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/421770/umfrage/sponsoringvolumen-im-golfsport-weltweit/> (02.06.2016).
- Statistikamt Nord (2015): Einwohnerzahlen Landkreis Nordfriesland, Stand: 31.03.2015. http://www.nordfriesland.de/media/custom/2271_2030_1.PDF?1449739674 (02.06.2016).
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2015a: Einwohnerzahlen Landkreis Hohenlohekreis, Stand: 30.09.2015. <http://www.hohenlohekreis.de/index.php?id=323#c219> (02.06.2016).
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2015b: Einwohnerzahlen Landkreis Heilbronn, Stand: 30.06.2015. <https://www.landkreis-heilbronn.de/einwohnerzahlen-der-staedte-und-gemeinden.41.htm> (02.06.2016).
- Wagmann, Michael. Organisationsstrukturen in Sportverbänden im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Dargestellt am Beispiel des Deutschen Golf Verbandes e.V. Seminar für Vereins- und Verbandsforschung. Technische Universität München. http://www.verbandsforschung.de/fileadmin/svv/pdf/Artikel_Verbaendereport/2008/2008_08.pdf (02.06.2016).
- Wirtschaftsstandort Hohenlohe1: <http://www.hohenlohekreis.de/index.php?id=459> (02.06.2016).
- Wirtschaftsstandort Hohenlohe2: http://www.swp.de/regiobusiness/magazin/politik_wirtschaft/art1164021,2536953 (02.06.2016).

Zeplin, Sabrina (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. Burmann, Christoph (Hrsg.). Innovatives Markenmanagement. Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement. Wiesbaden.

Zukunftsatlas mit Digitalisierungskompass 2016. Gesamtkarte. Handelsblatt, prognos, index (Hrsg.)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname