

Woisetschläger, David M; Backhaus, Christof; Dreisbach, Jan; Schnöring, Marc

Working Paper

Fußballstudie 2015 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

Suggested Citation: Woisetschläger, David M; Backhaus, Christof; Dreisbach, Jan; Schnöring, Marc (2015) : Fußballstudie 2015 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga, Technische Universität Braunschweig, Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Braunschweig, <https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aip-ad/news/fussballstudie2015.pdf>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/119604>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Technische
Universität
Braunschweig

Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion



Fußballstudie 2015

Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

David M. Woisetschläger | Christof Backhaus |
Jan Dreisbach | Marc Schnöring

Mit freundlicher Unterstützung von
acurelis consulting
accurizing customer relationships

*Wir haben schon Sportgeräte gebaut,
da haben andere noch damit gespielt!*



FUSSBALL

HOCKEY

HANDBALL

BASKETBALL

VOLLEYBALL

TENNIS

FOOTBALL

RUGBY

TENNIS

LAUFEN

STABHOCHSPRUNG

HOCHSPRUNG

DISKUSWURF

HÜRDEN

KUGELSTOSSEN

WEITSPRUNG



Fordern Sie noch heute unsere kostenlosen Spartenkataloge an!



AKTIONEN ANGEBOTE 
in unserem Online-Shop: www.sportschaeper.de/shop

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Relevanz und Zielsetzung der Fußballstudie 2015	4
Studiendesign und Datengrundlage	6
Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga	7
Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine	16
Ausblick auf die Sponsoringstudie 2015	18
Weiterführende Literatur zum Thema	19
Autoren und Kontakt	20
Firmenprofil acurelis consulting	21
Impressum	22

Relevanz und Zielsetzung der Fußballstudie 2015

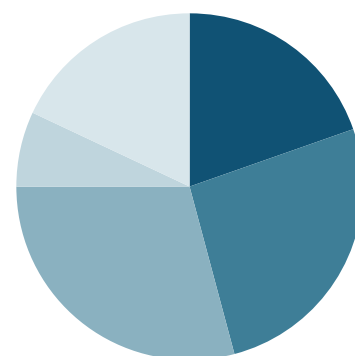
Ein professionelles Markenmanagement ist in vielen Wirtschaftsbereichen als einer der zentralen Erfolgshebel anzusehen. Vermehrt reift auch unter den Verantwortlichen der Fußball-Bundesligisten die Erkenntnis, dass der Aufbau und die Pflege einer starken Vereinsmarke langfristige Werte für den Verein stiften können. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist es bisher jedoch nur wenigen Vereinen gelungen, ein professionelles Markenmanagement stringent und umfassend umzusetzen und somit eine starke und differenzierende Vereinsmarke aufzubauen.

Bedingt durch die zunehmende Bedeutung der wirtschaftlichen Wettbewerbssituation ist eine fortwährende Professionalisierung und Ausweitung unternehmerischer Strukturen in der Vereinsführung der Fußball-Bundesligisten ersichtlich. Im Zuge der unternehmerischen Entwicklung der Fußball-Bundesligisten rückt gegenwärtig bei zahlreichen Vereinen die Etablierung eines professionellen Markenmanagements in den Interessensmittelpunkt. Verbunden mit der Zielsetzung des Aufbaus und der Pflege einer starken Vereinsmarke sehen die Vereinsverantwortlichen die Möglichkeit, zentrale Einnahmequellen des Vereins wesentlich stärker unabhängig vom sportlichen Erfolg aufzustellen und weitere, bisher ungenutzte Marktpotenziale zu erschließen.

Die Etablierung einer starken Vereinsmarke, das heißt eine möglichst umfassend bekannte Marke mit differenzierenden positiven Attributen, vermag hierbei unter anderem wie folgt positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg des Vereins einzuzahlen (vgl. Woisetschläger et al. 2012):

- Erhöhung der Fanloyalität gegenüber dem Verein, im Besonderen auch bei sportlichen Misserfolgen und eine damit verbundene Stabilisierung der Merchandising- und Ticketing-Einnahmen,
- Erweiterung der nationalen und internationalen Fanbasis, insbesondere erfolgreiche, bestenfalls lebenslange Bindung junger Zielgruppen an den Verein und eine damit einhergehend direkte Beeinflussung der Merchandising- und Ticketing-Einnahmen,
- Verbesserung der Möglichkeiten einer eigenständigen Vermarktung medialer Vereinsrechte,

- Ausbau bestehender und Gewinnung neuer Sponsoren, die durch ihre Verbindung mit einer starken Vereinsmarke Bekanntheitssteigerungen und einen Transfer positiver Eigenschaften von der Vereins- auf die Sponsorenmarke erzielen können sowie
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität des Vereins sowohl im Hinblick auf die Bindung und Gewinnung von Personal im sportlichen als auch organisatorischen Bereich.



■ Spielbetrieb:	19,6% (569,7 Mio. €)
■ Sponsoring:	26,2% (761,4 Mio. €)
■ Medienrechte:	29,1% (846,4 Mio. €)
■ Merchandising:	7,0% (203,4 Mio. €)
■ Sonstiges:	18,0% (523,2 Mio. €)

Quelle: DFL (2015)

Abb. 1: Einnahmequellen der 36 Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga in der Saison 2013/14 (gesamt)

Mit Blick auf den Status der Umsetzung des Markenmanagements lässt sich unter den Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga gegenwärtig ein stark unterschiedlicher Umgang mit dem Instrument der „Vereinsmarke“ erkennen. Während manche Vereine bereits einen strategischen Markenmanagementprozess initiiert und teilweise bereits erfolgreich umgesetzt haben, erfolgen die Bemühungen anderer Vereine hinsichtlich des Markenaufbaus oftmals noch als losgelöste Einzelmaßnahmen ohne inhaltliche Integration innerhalb einer übergeordneten Markenstrategie. Zahlreiche Vereine befinden sich erst in einem noch am Anfang stehenden Prozess, Ressourcen und Kompetenzen für ein professionelles Markenmanagement aufzubauen. In der Konsequenz ist es daher bisher nur wenigen Vereinen gelungen, sich eine starke und gegenüber anderen Vereinen differenzierende Markenwahrnehmung zu erarbeiten.

In welcher Weise die Öffentlichkeit die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrnimmt, darüber gibt in gewohnter Weise die Fußballstudie Aufschluss. Die Fußballstudie verfolgt dabei das Ziel, das aktuelle Bild der Wahrnehmung der Vereinsmarken aller 36 Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga aufzuzeigen. Durch die nunmehr in ihrer vierten Auflage erscheinenden Fußballstudie ist es zudem möglich, Entwicklungen der bevölkerungsseitigen Wahrnehmung der Vereinsmarken der Fußball-Bundesligisten im Zeitverlauf zu dokumentieren. Die Fußballstudie adressiert somit folgende Fragestellungen als Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung:

1. Wie werden die einzelnen Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen?

2. Inwiefern hat sich die Wahrnehmung der einzelnen Vereinsmarken im Vergleich zu den Vorjahren verändert?

3. Welche Implikationen ergeben sich hieraus für das Markenmanagement eines professionellen Fußballvereins?

Als zentraler Erfolgsindikator für das Markenmanagement wird – analog zu den Vorjahren – die Vereinsmarkenstärke herangezogen, die sowohl die Vereinsbekanntheit als auch die Stärke wesentlicher Assoziationen der Vereinsmarke berücksichtigt. Die Stärke der Markenassoziationen wurde hierbei über die Einschätzung der Vereinsmarke als „sehr sympathisch“, „sehr gut“ und „sehr attraktiv“ zum Konstrukt der Markeneinstellung als Globalurteil für die Ausprägung positiver oder negativer Markenassoziationen verdichtet. Dabei ging aus der letztjährigen Studie Borussia Dortmund vor dem FC Schalke 04 und dem FC Bayern München als Markenmeister hervor. Zu den Aufsteigern im Markenranking zählten im Vorjahr der 1. FSV Mainz 05 und der FC Augsburg, zu den Absteigern der Hamburger SV und der VfB Stuttgart. Ob es Borussia Dortmund nach 2012, 2013 und 2014 trotz einer insgesamt sportlich durchwachsenen Spielzeit gelingt, erneut als stärkste Marke der Fußball-Bundesliga wahrgenommen zu werden und welche Vereine zu den Auf- beziehungsweise Absteigern im diesjährigen Vereinsmarkenranking zählen, zeigen die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Fußballstudie 2015 auf. Die Datenbasis bildet eine bundesweit durchgeführte Repräsentativ-Befragung der Einwohner zwischen 18 und 69 Jahren, wobei die persönliche Wahrnehmung der Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga von insgesamt 4.031 Befragten Berücksichtigung in der Fußballstudie 2015 findet.



Studiendesign und Datengrundlage

GRUNDGESAMTHEIT:	EINWOHNER ZWISCHEN 18 UND 69 JAHREN
AUSWAHLVERFAHREN:	REPRÄSENTATIV-BEFragung QUOTIERT NACH ALTER, GESCHLECHT UND BUNDESLAND
ERHEBUNGSGEBIET:	DEUTSCHLAND
STICHPROBE:	4.031 INTERVIEWS
ART DES INTERVIEWS:	ONLINE-ERHEBUNG (CAWI)
ERHEBUNGSZEITRAUM:	21.07. - 30.07.2015

Mit dem Ziel ein umfassendes Bild der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga abzubilden, wurde die Fußballstudie 2015 auf eine breite und aussagekräftige Datengrundlage gestellt. Im Zeitraum vom 21. bis 30. Juli 2015 wurden im Rahmen einer bundesweit durchgeführten Repräsentativ-Befragung hierzu mehr als 4.000 Einwohner im Alter zwischen 18 und 69 Jahren befragt.

Die Studierhebung erfolgte online mittels eines standardisierten schriftlichen Fragebogens und wurde in Zusammenarbeit mit einem professionellen Dienstleister für Online-Befragungen durchgeführt.

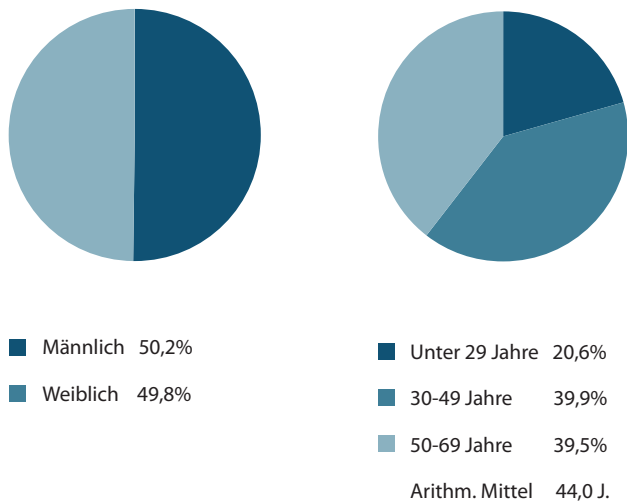


Abb. 2: Demographische Struktur der Befragungsteilnehmer

Der Befragungsinhalt richtete sich am Studienthema der Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten aus. Hierzu nahmen die Befragungsteilnehmer nach einleitenden Fragestellungen (u. a. ihrem Fußballinteresse und ihrem Lieblingsverein) Einschätzungen zur Vereinsmarke eines ihnen bekannten und zufällig zugelosten Bundesligavereins vor. Im Rahmen der Erhebung zur Fußballstudie 2015 konnte somit für jeden der insgesamt 36 Fußball-Bundesligisten eine belastbare Datengrundlage gewonnen werden (vgl. Tabelle 1).

Verein	Fallzahl
1. FC Köln	151
1. FSV Mainz 05	91
1899 Hoffenheim	107
Bayer 04 Leverkusen	130
Borussia Dortmund	127
Borussia Mönchengladbach	130
Eintracht Frankfurt	119
FC Augsburg	94
FC Bayern München	143
FC Ingolstadt 04	95
FC Schalke 04	140
Hamburger SV	128
Hannover 96	108
Hertha BSC	130
SV Darmstadt 98	88
SV Werder Bremen	129
VfB Stuttgart	125
VfL Wolfsburg	133
1. FC Heidenheim	57
1. FC Kaiserslautern	120
1. FC Nürnberg	118
1. FC Union Berlin	83
Arminia Bielefeld	123
Eintracht Braunschweig	130
FC St. Pauli	127
Fortuna Düsseldorf	126
FSV Frankfurt	111
Karlsruher SC	101
MSV Duisburg	100
RasenBallSport Leipzig	55
SC Freiburg	106
SC Paderborn 07	112
SpVgg Greuther Fürth	99
SV Sandhausen	74
TSV 1860 München	109
VfL Bochum	112

Tab. 1: Fallzahlen zu den analysierten Fußball-Bundesligisten

Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

Vor der detaillierten Darstellung der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga wird nachfolgend ein kurzer Überblick über das Markenverständnis der Fußballstudie gegeben. Denn wie die Fußball-Bundesligisten eine gute Saisonvorbereitung vor dem Ligastart benötigen, bedarf es an dieser Stelle einer entsprechenden konzeptionellen Grundlage zur Analyse der Vereinsmarken.

Ausgehend von zeichenorientierten Ansätzen, die in einer Marke in erster Linie eine Markierung mittels eines charakteristischen Namens und Logos sehen, hat sich im Laufe der Zeit eine Vielzahl unterschiedlicher Markenverständnisse herausgebildet (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005).

Das Markenverständnis der Fußballstudie

Die vorliegende Fußballstudie schließt sich in ihren Ausführungen zur Analyse der Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten der Markendefinition von Keller (2008) an, da die zugrunde liegende wirkungsorientierte Sichtweise dem Untersuchungszweck am besten entspricht:

„A brand is [...] more than a product, because it can have dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same need. These differences may be rational and tangible – related to product performance of the brand – or more symbolic, emotional, and intangible – related to what the brand represents“ (Keller 2008, S. 5).

Wesentlich an einer Marke ist somit ihre Differenzierbarkeit, die sowohl durch tangible, das heißt greifbare Eigenschaften, als auch durch intangible, emotionale und symbolische Charakteristika hergestellt werden kann. Ein wesentlicher impliziter Bestandteil der Definition von Keller (2008) ist, dass das Wissen über die Differenzierbarkeit einer Marke in den Köpfen der Konsumenten angesiedelt ist. Das Verständnis über Inhalt und Struktur des Markenwissens ist für das Marketing von zentraler Bedeutung, da dieses die Basis für Beeinflussungsstrategien darstellt.

Keller (1993) basiert sein Konzept des Markenwissens auf dem „Associative Network Model“, welches Wissen als ein Netzwerk von Knoten und Verbindungen versteht. Hierbei repräsentieren Knoten gespeicherte Informationen und Konzepte, die Ausprä-

gung der Verbindungen spiegelt die Stärke der Assoziation zwischen den jeweiligen Informationen oder Konzepten wider. Analog kann auch das Markenwissen als ein Netzwerk von Assoziationen verstanden werden, die mit dem Knotenpunkt der Marke verbunden sind.

Das Markenwissen setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: dem Markenbewusstsein und den Markenassoziationen. Das Markenbewusstsein bildet die Stärke des Markenknotenpunktes oder des Pfades im Gedächtnis ab und beschreibt die individuelle Fähigkeit eines Menschen, die Marke unter verschiedenen Bedingungen wiederzuerkennen. Markenassoziationen umfassen hingegen andere Informationsknoten im Gedächtnis, die erst durch deren Verknüpfung mit der Marke Bedeutung erlangen. Je nach Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit dieser Assoziationen können diese zu einer Differenzierbarkeit des Markenwissens führen. Sowohl das Markenbewusstsein als auch die Markenassoziationen sind Bestandteil der Markenstärke und fließen als solche in die Ermittlung des Markenmeisters der Fußballstudie mit ein.

Abbildung 3 auf der Folgeseite verdeutlicht die Konzeption des Markenwissens nach Keller (1993) in Form des „Associative Network Models“. Hierbei wurde der Betrachtungsgegenstand des Markenwissens auf den Kontext der Vereinsmarke übertragen. Die zur Veranschaulichung gewählten Vereinsmarken Hamburger SV und FC Augsburg unterscheiden sich in der Wahrnehmung der Befragten sowohl hinsichtlich des Markenbewusstseins als auch der bestehenden Markenassoziationen. Die Darstellung des Markenwissens über die betrachteten Vereinsmarken lässt sich wie folgt interpretieren: Der Hamburger SV verfügt mit einer Vereinsbekanntheit von 95 Prozent über ein nahezu umfassendes Markenbewusstsein in der Bevölkerung. Mit einem Bekanntheitswert von 81 Prozent ist die Fähigkeit der Erkennung

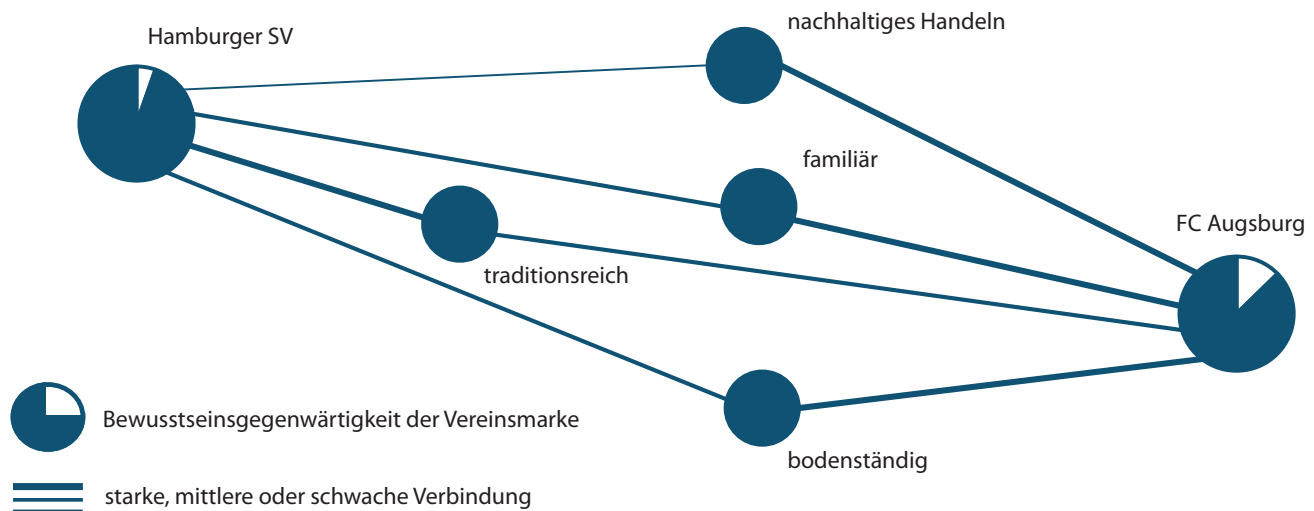


Abb. 3: Darstellung des Markenwissens über die Vereinsmarke der Fußball-Bundesligisten auf Basis der Markendefinition von Keller (2008)

der Vereinsmarke des FC Augsburg unter den Befragten entsprechend geringer ausgeprägt. Mit der Voraussetzung der Markenbekanntheit können sich unterschiedliche Markenassoziationen zur Vereinsmarke ausbilden. So hebt die dargestellte Abbildung über die Stärke des Verbindungspfades von der Markenassoziation zur Vereinsmarke hervor, dass der Hamburger SV gedanklich stark mit Tradition verbunden ist, dagegen schwächer als nachhaltig handelnd, bodenständig und familiär angesehen wird. Hingegen werden diese Markenassoziationen in einem starken Ausmaß mit der Vereinsmarke FC Augsburg in Verbindung gebracht.

Wie die Vereinsmarkenstärke und der Markenmeister bestimmt wurden

Analog zur Ermittlung des Markenmeisters der vorangegangenen Fußballstudien wurden auch in der diesjährigen Studienaufgabe wieder sowohl die Vereinsbekanntheit als auch die Stärke wesentlicher Assoziationen, die mit einer Vereinsmarke in Verbindung gebracht werden, zu einem Markenindexwert verdichtet. Die Vereinsbekanntheit und die Markenassoziationen wurden dabei wie folgt erhoben:

Die Vereinsbekanntheit wurde im Fragebogen als gestützte Bekanntheit mittels der Frage „Ist Ihnen der Verein <Vereinsname> bekannt, wenn auch nur dem Namen nach?“ abgebildet. Der Prozentsatz der Befragten, der die Frage für den ihnen jeweils zufällig zugelosten Verein mit „Ja“ beantwortete, bildet die aggregierte Vereinsbekanntheit ab und findet als erste Komponente Eingang in die Berechnung der Vereinsmarkenstärke.

Zur Ermittlung der Markenassoziationen als zweite Komponente der Vereinsmarkenstärke wurden die Befragten gebeten, auf einer Skala von 1 (=„stimme voll zu“) bis 5 (=„stimme gar nicht zu“) jeweils anzugeben, inwiefern der betreffende Verein als „sehr gut“,

„sehr attraktiv“ und „sehr sympathisch“ wahrgenommen wird. Diese drei Items bilden das Konstrukt der „Markeneinstellung“, das als Globalurteil für die Stärke positiver und negativer Markenassoziationen verwendet wird. Das Konstrukt der Markeneinstellung findet über die Mittelwertbildung der drei zugrunde liegenden Items Eingang in die Berechnung der Vereinsmarkenstärke und wurde zur besseren Les- und Interpretierfähigkeit in einen Indexwert von 0 bis maximal 100 Punkten überführt.

Die Vereinsmarkenstärke wird schließlich über die multiplikative Verknüpfung der beiden Komponenten „Vereinsbekanntheit“ und „Markeneinstellung“ ermittelt und ebenfalls in Form eines Indexwerts auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten ausgedrückt. Verfolgt man die Berechnung der Vereinsmarkenstärke des FC Augsburg und des Hamburger SV exemplarisch nach, ergibt sich der Markenindexwert für die Vereine wie folgt:

FC Augsburg:
Vereinsbekanntheit (81,03%) x Markeneinstellung (60,64 Punkte) =
Vereinsmarkenstärke (49,14 Punkte)
Hamburger SV:
Vereinsbekanntheit (94,81%) x Markeneinstellung (47,79 Punkte) =
Vereinsmarkenstärke (45,31 Punkte)

Der multiplikative Ansatz zur Verbindung der beiden Komponenten wurde vor dem Hintergrund gewählt, dass die Bekanntheit quasi eine notwendige Bedingung für die Bewertbarkeit der Markenassoziationen beziehungsweise das Vorliegen einer Markeneinstellung darstellt: Nur wenn eine Marke dem Markenadressaten bekannt ist, kann sich überhaupt erst ein assoziatives Netzwerk zur Marke im Gedächtnis eines Individuums ausbilden und verankern.

Die Markenmeisterschaft 2015

In den zurückliegenden Jahren ist es Borussia Dortmund erfolgreich gelungen, ein sehr positives Markenbild des Vereins in der öffentlichen Wahrnehmung aufzubauen. Als Konsequenz stehen drei Markenmeisterschaftstitel als stärkste Bundesliga-Vereinsmarke in Folge zur Buche. Die sportlich enttäuschend verlaufende zurückliegende Spielzeit stellt jedoch einen ersten Gradmesser dar, ob das aufgebaute Vereinsimage von nachhaltigem Bestand sein kann.

Seit der abgewendeten Vereinsinsolvenz erschien die gesamte sportliche und wirtschaftliche Entwicklung von Borussia Dortmund in den zurückliegenden Jahren wie eine ausnahmslose Erfolgsgeschichte. Begleitet von einer sehr positiven Gesamtentwicklung des Vereins vermochte sich Borussia Dortmund im Zuge eines professionellen Markenmanagements ein ausgesprochen positives Vereinsmarkenbild in der öffentlichen Wahrnehmung aufzubauen und dokumentiert durch die Ergebnisse der Fußballstudie als stärkste Vereinsmarke der Fußball-Bundesliga zu positionieren. Doch die vergangene Saison könnte nicht nur unter sportlichen Gesichtspunkten einen Rückschritt darstellen. Zwischenzeitlicher Abstiegs- statt Meisterschaftskampf, ein frühzeitiges Ausscheiden im Achtelfinale der Champions League, das Ende der Ära Klopp. Die zurückliegende sportliche Entwicklung von Borussia Dortmund und der Rücktritt des Trainers Jürgen Klopp, der im hohen Maße die Eigenschaften und Ideale des Vereins verkörperte und nach außen hin glaubhaft zu kommunizieren vermochte, sind als erster Gradmesser anzusehen, ob das aufgebaute Vereinsimage von Borussia Dortmund

auch nachhaltigen Bestand aufweist. Wie in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der diesjährigen Fußballstudie belegen, konnte sich Borussia Dortmund in den zurückliegenden Jahren ein solides Markenfundament aufbauen, das sich als weitgehend robust gegenüber den sportlichen Entwicklungen in der zurückliegenden Spielzeit zeigt. Im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen der Fußballstudie muss Borussia Dortmund zwar aktuell in dem über die Vereinsbekanntheit und die Indikatoren der Markeneinstellung „sehr sympathischer Verein“, „sehr guter Verein“ und „sehr attraktiver Verein“ gebildeten Markenindex leichte Verluste verzeichnen, jedoch stellt Borussia Dortmund demnach nach wie vor die stärkste Vereinsmarke der Fußball-Bundesliga dar (Markenindex: 65,44 Punkte, -1,46 Punkte im Vorjahresvergleich). Ärgster Verfolger von Borussia Dortmund im Vereinsmarkenranking ist gegenwärtig Borussia Mönchengladbach (Markenindex: 58,21 Punkte). Wie kaum ein anderer Bundesligaverein konnte sich Borussia Mönchengladbach in den zurückliegenden Jahren auf und neben dem Platz positiv fortentwickeln. Der Verein zählt nunmehr dank eines klaren und



Rang	Verein	Markenindex	Δ^*	
1	Borussia Dortmund	65,44	- 1,46	± 0
2	Bor. Mönchengladbach	58,21	+ 2,70	+ 2
3	FC Bayern München	58,04	+ 0,44	± 0
4	FC St. Pauli	53,10	- 0,14	+ 1
5	1. FC Köln	52,67	+ 2,46	+ 4
6	SV Werder Bremen	52,45	+ 0,11	± 0
7	FC Schalke 04	52,24	- 6,92	- 5
8	FC Augsburg	49,14	+ 1,59	+ 9
9	1. FSV Mainz 05	49,08	- 1,76	- 2
10	SC Freiburg	48,88	- 0,80	+ 1
11	1. FC Nürnberg	48,78	+ 0,34	+ 2
12	VfL Wolfsburg	48,70	+ 4,63	+ 9
13	Bayer 04 Leverkusen	48,65	- 1,97	- 5
14	Eintracht Frankfurt	46,98	- 0,91	+ 1
15	1. FC Kaiserslautern	46,72	- 3,22	- 5
16	Hamburger SV	45,31	- 3,54	- 4
17	Fortuna Düsseldorf	45,22	+ 0,66	+ 3
18	Eintracht Braunschweig	44,84	- 2,78	- 2
19	Hannover 96	43,92	- 3,48	- 1
20	VfB Stuttgart	43,46	- 4,79	- 6
21	Hertha BSC	43,22	- 2,20	- 2
22	VfL Bochum	42,97	+ 0,64	+ 2
23	Karlsruher SC	42,67	+ 0,15	± 0
24	1899 Hoffenheim	41,54	+ 3,47	+ 4
25	Arminia Bielefeld	40,19	+ 0,69	+ 2
26	TSV 1860 München	39,65	- 4,15	- 4
27	1. FC Union Berlin	39,29	- 0,68	- 1
28	MSV Duisburg	38,61	neu	neu
29	SC Paderborn 07	36,75	+ 4,80	+ 3
30	SV Darmstadt 98	35,62	neu	neu
31	FC Ingolstadt 04	34,62	+ 6,52	+ 3
32	SpVgg Greuther Fürth	33,74	- 3,24	- 2
33	FSV Frankfurt	31,59	- 2,68	- 2
34	SV Sandhausen	24,00	+ 0,15	+ 2
35	1. FC Heidenheim	23,94	neu	neu
36	RasenBallSport Leipzig	20,23	neu	neu

* Veränderung im Markenindex sowie in der Platzierung im Vereinsmarkenranking gegenüber den Ergebnissen der Fußballstudie 2014

Tab. 2: Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2015

nachhaltigen Konzeptes der Vereinsführung nicht allein unter sportlichen Gesichtspunkten, sondern auch in der öffentlichen Wahrnehmung als Vereinsmarke zu den „Top-Adressen“ im deutschen Profi-Fußball (+2,70 Punkte im Vorjahresvergleich). Nahezu gleichauf mit Borussia Mönchengladbach positioniert sich der FC Bayern München im Vereinsmarkenranking (Markenindex: 58,04 Punkte, +0,44 Punkte im Vorjahresvergleich). Der deutsche Rekordmeister verfügt im Vergleich zu den Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga über die höchste Vereinsbekanntheit und erzielt auch im Hinblick auf die Indikatoren der Markeneinstellung als „sehr guter Verein“ (73,60 Punkte) und als „sehr attraktiver Verein“ (59,62 Punkte) hohe Zustimmungswerte der Befragten, jedoch verfügt der FC Bayern München lediglich vor dem in der öffentlichen Wahrnehmung durchaus umstrittenen Verein RasenBallSport Leipzig über den zweitniedrigsten Sympathiewert sämtlicher 36 Fußball-Bundesligisten (40,91 Punkte). Die starke Polarisierung der Münchener Bayern verwehrt somit derzeit ein besseres Abschneiden im Vereinsmarkenranking.

Die Verfolger im Vereinsmarkenranking

Das Verfolgerfeld der besten Vereinsmarken im deutschen Profi-Fußball wird angeführt vom FC St. Pauli (Markenindex: 53,10 Punkte, -0,14 Punkte im Vorjahresvergleich). Der FC St. Pauli fungiert hierbei für viele Bundesliga-Vereine als ein Vorbild im Hinblick auf die Entwicklung und den Aufbau eines unverwechselbaren Vereinsimages. Wie die Ergebnisse der Fußballstudie auf-führen können, erweist sich das positive Vereinsimage des „Kiez-Clubs“ zudem als weitgehend losgelöst von bestehenden sportlichen Schwächeperioden des Vereins. Der Riege der stärksten Vereinsmarken gehört gegenwärtig auch wieder der 1. FC Köln an (Markenindex: 52,67 Punkte). Seitdem unter der Führung von Vereinspräsident Werner Spinner, Sportdirektor Jörg Schmadtke und Trainer Peter Stöger wieder Ruhe und Kontinuität ins Vereinsumfeld eingekehrt ist, erfährt der Verein nicht nur unter sportlichen Gesichtspunkten, sondern auch in der öffentlichen Wahrnehmung als Vereinsmarke eine erkennbar positive Fortentwicklung (+2,46 Punkte im Vorjahresvergleich).

Die Aufsteiger im Vereinsmarkenranking

Auch für die weiteren Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga ergeben sich interessante Veränderungen im Vereinsmarkenranking im Vergleich zum Vorjahr. So zählen zweifellos der FC Augsburg (Markenindex: 49,14 Punkte) und insbesondere der VfL Wolfsburg (48,70 Punkte) zu den Aufsteigern im Vereinsmarkenranking. Beiden Vereinen gelingt hierbei eine starke Verbesserung ihrer Position im Vereinsmarkenranking von jeweils

neun Rängen. Der FC Augsburg setzt somit seinen Aufwärtstrend im Vereinsmarkenranking weiter fort (+1,59 Punkte im Vorjahresvergleich). Die positive Vereinsentwicklung des FC Augsburg, die zum Abschluss der zurückliegenden Saison in der Qualifikation für die Europa League gipfelte, spiegelt sich gegenwärtig auch sehr stark in der öffentlichen Wahrnehmung der Vereinsmarke wider. So erzielt der FC Augsburg nach den Branchengrößen FC Bayern München, Borussia Dortmund und Borussia Mönchengladbach die höchsten Zustimmungswerte in der Einschätzung des Vereins als „sehr guter“ beziehungsweise „sehr attraktiver“ Verein und ist nach dem SC Freiburg (66,75 Punkte), Borussia Dortmund (66,34 Punkte), dem 1. FSV Mainz 05 (64,56 Punkte) derzeit der Verein mit dem höchsten Sympathiewert unter den 36 Fußball-Bundesligisten (64,36 Punkte). Zwar besteht beim VfL Wolfsburg mit Blick auf die Sympathiewahrnehmung des Vereins noch Nachholbedarf (54,89 Punkte, 25. Rang), dennoch verzeichnet der aktuelle DFB-Pokalsieger in der über die Indikatoren „sehr sympathischer Verein“, „sehr guter Verein“ und „sehr attraktiver Verein“ gebildeten Markeneinstellung im Vorjahresvergleich die stärksten Zuwächse aller 36 Fußball-Bundesligisten (Markeneinstellung: 53,82 Punkte, +4,63 Punkte). Der VfL Wolfsburg erfährt somit auch in der öffentlichen Wahrnehmung des Vereins den Lohn für eine Vereinspolitik, die die bestehenden finanziellen Mittel des Vereins mittlerweile wesentlich besser einzusetzen vermag.

Die Absteiger im Vereinsmarkenranking

Zu den Absteigern im Vereinsmarkenranking zählen erneut der Hamburger SV (Markenindex: 45,31 Punkte, -3,54 Punkte im Vorjahresvergleich) und der VfB Stuttgart (43,46 Punkte, -4,79 Punkte). Der Abstieg beider Vereine im Ranking der Vereinsmarken (im Vorjahresvergleich verliert der Hamburger SV vier, der VfB Stuttgart sechs Ränge) ist weiterhin eng verbunden mit der Wahrnehmung der Arbeit der Vereinsführung, die ebenfalls im Rahmen der Fußballstudie erhoben worden ist. So wird der Vereinsführung des VfB Stuttgart das dritt schlechteste „Leistungszeugnis“ aller 36 Fußball-Bundesligisten ausgestellt (44,67 Punkte). Der Hamburger SV bildet in dieser Hinsicht sogar das „Schlusslicht“ der Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga (38,41 Punkte). Schwierigkeiten in der Außendarstellung konnte wiederum der FC Schalke 04 in jüngerer Vergangenheit erfolgreich vermeiden, was den Revierclub im Vorjahr bis auf den zweiten Rang im Vereinsmarkenranking vorziehen ließ. Trainerentlassungen, Spielersuspendierungen und teilweise lustlose Auftritte der Mannschaft stellten in der zurückliegenden Saison jedoch einen klaren Rückschritt im eingeschlagenen Weg der ruhigen und souveränen Außendarstellung des Vereins dar, der entsprechend in einem deutlich rückläufigen Markenindex-Wert im Vergleich zum Vorjahr resultiert (52,24 Punkte, -6,92 Punkte).

Rang	Verein	Bekanntheit	△
1	FC Bayern München	100,00%	± 0,00
2	Borussia Dortmund	98,45%	- 0,16
3	FC Schalke 04	96,55%	- 0,40
4	1. FC Köln	94,97%	+ 1,26
5	Bor. Mönchengladbach	94,89%	+ 2,58
6	SV Werder Bremen	94,85%	- 0,19
7	Hamburger SV	94,81%	+ 0,19
8	Eintracht Frankfurt	93,70%	- 0,50
9	FC St. Pauli	92,70%	- 0,29
10	VfB Stuttgart	92,59%	- 0,17
11	Bayer 04 Leverkusen	91,55%	- 0,29
12	1. FC Kaiserslautern	90,91%	+ 0,91
13	1. FC Nürnberg	90,77%	+ 0,12
14	VfL Wolfsburg	90,48%	+ 0,85
15	Hertha BSC	89,66%	- 0,42
16	Hannover 96	88,52%	- 1,64
17	Fortuna Düsseldorf	88,11%	+ 0,78
18	SC Freiburg	84,13%	- 1,14
19	Eintracht Braunschweig	83,87%	- 1,09
20	Arminia Bielefeld	83,67%	+ 2,85
21	VfL Bochum	83,58%	+ 1,57
22	1. FSV Mainz 05	83,49%	- 0,23
23	1899 Hoffenheim	82,95%	+ 1,66
24	TSV 1860 München	82,58%	+ 3,09
25	FC Augsburg	81,03%	+ 2,46
26	Karlsruher SC	80,80%	- 0,30
27	MSV Duisburg	76,34%	neu
28	1. FC Union Berlin	69,75%	+ 0,26
29	SC Paderborn 07	69,57%	+ 11,29
30	SpVgg Greuther Fürth	69,23%	- 0,31
31	FSV Frankfurt	66,47%	- 0,66
32	FC Ingolstadt 04	66,43%	+ 12,94
33	SV Darmstadt 98	65,19%	neu
34	RasenBallSport Leipzig	47,01%	neu
35	SV Sandhausen	46,84%	+ 3,09
36	1. FC Heidenheim	45,24%	neu

Tab. 3: Vereinsbekanntheit der Fußball-Bundesligisten

Rang	Verein	Einstellung	△
1	Borussia Dortmund	66,47	- 1,37
2	Bor. Mönchengladbach	61,35	+ 1,21
3	FC Augsburg	60,64	+ 0,12
4	1. FSV Mainz 05	58,79	- 1,94
5	SC Freiburg	58,10	- 0,16
6	FC Bayern München	58,04	+ 0,44
7	FC St. Pauli	57,28	+ 0,03
8	1. FC Union Berlin	56,33	- 1,19
9	1. FC Köln	55,46	+ 1,88
10	SV Werder Bremen	55,30	+ 0,22
11	SV Darmstadt 98	54,64	neu
12	FC Schalke 04	54,11	- 6,91
13	VfL Wolfsburg	53,82	+ 4,65
14	1. FC Nürnberg	53,74	+ 0,30
15	Eintracht Braunschweig	53,46	- 2,59
16	Bayer 04 Leverkusen	53,14	- 1,98
17	1. FC Heidenheim	52,92	neu
18	SC Paderborn 07	52,83	- 2,00
19	Karlsruher SC	52,81	+ 0,38
20	FC Ingolstadt 04	52,11	- 0,43
21	VfL Bochum	51,41	- 0,20
22	1. FC Kaiserslautern	51,39	- 4,10
23	Fortuna Düsseldorf	51,32	+ 0,30
24	SV Sandhausen	51,24	- 3,28
25	MSV Duisburg	50,58	neu
26	Eintracht Frankfurt	50,14	- 0,69
27	1899 Hoffenheim	50,08	+ 3,25
28	Hannover 96	49,61	- 2,97
29	SpVgg Greuther Fürth	48,74	- 4,43
30	Hertha BSC	48,21	- 2,21
31	Arminia Bielefeld	48,04	- 0,83
32	TSV 1860 München	48,01	- 7,10
33	Hamburger SV	47,79	- 3,84
34	FSV Frankfurt	47,52	- 3,52
35	VfB Stuttgart	46,93	- 5,08
36	RasenBallSport Leipzig	43,03	neu

Tab. 4: Markeneinstellung zu den Fußball-Bundesligisten

Neue Kräfteverhältnisse in der „Vereinsmarken-Liga“?

Zugegeben, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten trennen etablierte „Bundesliga-Urgesteine“ wie den Hamburger SV oder VfB Stuttgart noch Welten von „Bundesliga-Neulingen“ wie dem FC Augsburg oder dem 1. FSV Mainz 05. Hinsichtlich der Vereinsmarkenwahrnehmung wurden die „Großen“ von den aufstrebenden „Kleinen“ jedoch gegenwärtig zum Teil bereits überholt, wie ein Blick auf die Entwicklung im Zeitverlauf dokumentiert.

Als am 13. Mai 2006 der Schlusspfiff im Hamburger Volksparkstadion ertönte, hatte der Hamburger SV zwar das Nordderby gegen den SV Werder Bremen mit 1–2 verloren, sich jedoch mit dem Abschlussrang drei für das Play-off-Spiel zur Champions League qualifiziert. Zu dieser Zeit befand sich hingegen der FC Augsburg noch in der Regionalliga Süd im Aufstiegskampf um die zweite Fußball-Bundesliga. Gut neun Jahre später haben sich die sportlichen Kräfteverhältnisse zwischen dem Hamburger SV und dem FC Augsburg gewandelt. Während der Hamburger SV bereits zum zweiten Mal in den Relegationsspielen um den Klassenerhalt in der ersten Fußball-Bundesliga bangte, hielten die Augsburger souverän die Klasse und qualifizierten sich in der zurückliegenden Saison sogar für die Europa League. Zwar liegen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zwischen dem „Bundesliga-Dino“ Hamburger SV und dem „Bundesliga-Neuling“ FC Augsburg noch Welten wie ein Blick auf die finanziellen Kennzahlen des Vereinsumsatzes (Saison 2013/2014: 47,5 Millionen Euro beim FC Augsburg und 121,0 Millionen Euro beim Hamburger SV) oder des Spieleretats (Saison 2014/2015: 19,0 Millionen Euro beim FC Augsburg und 52,0 Millionen Euro beim Hamburger SV) dokumentiert, in der Vereinsmarkenwahrnehmung ist der FC Augsburg hingegen im zeitlichen Verlauf am Hamburger SV vorbeigezogen. Für die Fußballstudie ist dies ein gegebener Anlass sich detaillierter mit der Entwicklung der Vereinsmarkenstärke und des gegenwärtigen Images beider Vereine auseinanderzusetzen.

Entwicklung der Vereinsmarkenstärke des FC Augsburg und des Hamburger SV im Zeitverlauf

Wie die zeitlichen Verlaufsdaten der Fußballstudie aufzeigen, trennten den Hamburger SV und den FC Augsburg nach der Saison 2011/2012 noch mehr als 10 Punkte im Vereinsmarkenranking (Markenindex 2012: Hamburger SV 48,89 Punkte und FC Augsburg 38,22 Punkte). Dieser Unterschied in der Vereins-

markenstärke war zu einem auf die höhere Vereinsbekanntheit des Hamburger SV (Vereinsbekanntheit 2012: 90,54%) gegenüber dem FC Augsburg (74,10%) zurückzuführen, zum anderen auch in stärkeren Markeneinstellungswerten der Hanseaten begründet (Markeneinstellung 2012: Hamburger SV 54,00 Punkte und FC Augsburg 51,58 Punkte). Auch nach der Saison 2012/2013, die der Hamburger SV nach Platz 15 in der Bundesliga-Tabelle im Vorjahr mit Rang 7 abschließen konnte, hatte der Vorsprung der „Rothosen“ vor dem FC Augsburg im Vereinsmarkenranking weiterhin Bestand und konnte sogar leicht ausgebaut werden (Markenindex 2013: Hamburger SV 52,26 Punkte und FC Augsburg 39,18 Punkte). In den beiden zurückliegenden Spielzeiten entwickelte sich die Vereinsmarkenstärke beider Vereine jedoch gegensätzlich. Während der FC Augsburg auf der Bühne der Fußball-Bundesliga die eigene Vereinsbekanntheit und durch das eigene Auftreten und Handeln die Markeneinstellung gegenüber dem Verein kontinuierlich erhöhen beziehungsweise verbessern konnte, erfuhr die Vereinsmarke Hamburger SV in der öffentlichen Wahrnehmung eine starke Abwertung (vgl. Tabelle 5), sodass gegenwärtig der FC Augsburg im Vereinsmarkenranking sogar am Hamburger SV vorbeiziehen konnte (Markenindex 2015: Hamburger SV 45,31 Punkte und FC Augsburg 49,14 Punkte). Jedoch lassen sich anhand der Ergebnisse der Fußballstudie nicht nur Veränderungen der Vereinsmarkenstärke zugunsten des FC Augsburg erkennen. Auch im Hinblick auf das Vereinsimage ist der FC Augsburg gegenüber dem Hamburger SV derzeit im Vorteil.

Vereinsimage des FC Augsburg und des Hamburger SV im Vergleich

Die Überschuldung des Vereins, Überbrückung von Liquiditätsproblemen durch „Vereins-Mäzene“ wie Klaus-Michael Kühne, die sich jedoch medienwirksam in Aufgaben der Vereinsführung einmischen, stetige personelle Wechsel auf entscheidenden Positionen im Verein wie den Trainer- oder Sportmanager-

posten und in den Aufsichtsräten – die Vereinsführung des Hamburger SV der Gegenwart gibt ein ungenügendes Bild in seiner derzeitigen Außendarstellung ab. Dies bleibt auch nicht ohne Auswirkungen auf das Vereinsimage des „Bundesliga-Dinos“. So erfahren gerade diejenigen Imagekriterien, die inhaltlich stark mit der Führungsqualität und dem Führungsstil eines Vereines verbunden sind, nur eine geringe Ausprägung. Im Hinblick auf die wahrgenommene Kompetenz (45,12 Punkte, Rang 36), nachhaltiges Handeln (43,16 Punkte, Rang 35), Vertrauenswürdigkeit (49,22 Punkte, Rang 33) und Fortschrittlichkeit (46,68 Punkte, Rang 33) befindet sich der Hamburger SV bildlich gesprochen in der „Abstiegszone“. Übereinstimmend hierzu liegen die Hamburger in der ebenfalls im Rahmen der Fußballstudie abgefragten Einschätzung der Arbeit des Managements und Führung des Vereins auf dem letzten Rang aller 36 Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga (38,41 Punkte).

Im Vergleich hierzu zeigt sich beim FC Augsburg ein vollständig gegenteiliges Bild. Der Verein erfährt seit Jahren eine stete Fortentwicklung, sowohl im sportlichen aber auch infrastrukturellen Bereich. So etablierte sich der FC Augsburg nach dem Aufstieg in die erste Fußball-Bundesliga in der höchsten Spielklasse und erreichte in der zurückliegenden Spielzeit trotz ungleicher finanzieller Möglichkeiten gegenüber der Konkurrenz die Qualifikation für die Europa League. Erkennbar sind ebenfalls die großen Bemühungen des Vereins, durch infrastrukturelle Maßnahmen wie dem Bau und Bezug eines zeitgemäßen neuen Stadion im Jahr 2009 oder der Einweihung eines neuen Nachwuchsleistungszentrum im Jahr 2014 auch strukturelle Voraussetzung für eine

nachhaltige Entwicklung zu schaffen. Eng verbunden ist die Fortentwicklung des Vereins mit den Personalien des Trainers Markus Weinzierl und der Führung des Vereins um Sportmanager Stefan Reuter, dem langjährigen Vereinspräsidenten Walther Seinsch und seinem Nachfolger Klaus Hofmann. Im Einklang zur positiven Vereinsentwicklung erzielen Management und Führung des FC Augsburgs in der öffentlichen Wahrnehmung die positivste Bewertung aller 36 Fußball-Bundesligisten (71,23 Punkte). Ebenso zeigen sich diejenigen Imagekriterien, die eng mit der Arbeit der Vereinsführung verbunden sind, als stark ausgeprägt. Dies gilt insbesondere für die Eigenschaften der wahrgenommenen Kompetenz (58,78 Punkte, Rang 5), des nachhaltigen Handelns (53,72 Punkte, Rang 3) und der Vertrauenswürdigkeit (58,24 Punkte, Rang 6). Im Vergleich zum Hamburger SV erscheint das Auftreten des FC Augsburg zudem als wesentlich bodenständiger (Hamburger SV: 54,69 Punkte, FC Augsburg: 66,49 Punkte) und der Verein als familiärer (Hamburger SV: 50,39 Punkte, FC Augsburg: 62,77 Punkte).

Nach wie vor verweisen kann der Hamburger SV auf seine große Vereinstradition. Als einziges Gründungsmitglied der Fußball-Bundesliga, das noch nie abgestiegen und seit über fünfzig Jahren fester Bestandteil der Liga ist, erzielt der Hamburger SV (75,39 Punkte) lediglich hauchdünn hinter dem TSV 1860 München (75,92 Punkte) und dem FC Bayern München (75,52 Punkte) den höchsten Ausprägungswert in der öffentlichen Wahrnehmung der Vereinstradition. Der FC Augsburg (63,03 Punkte) verzeichnet in dieser Eigenschaft nach lediglich vier Spielzeiten in der ersten Fußball-Bundesliga

Entwicklung der Markenstärke im Zeitverlauf										
FC Augsburg	2012		2013		2014		2015			
	Wert	Wert	Δ	Wert	Δ	Wert	Δ	Wert	Δ	
Markenstärke	38,22	39,18	→	+ 0,96	47,55	↑	+ 8,37	49,14	↗	+ 1,59
Bekanntheit (in %)	74,10	76,16	↗	+ 2,06	78,57	↗	+ 2,41	81,03	↗	+ 2,46
Markeneinstellung	51,58	51,45	→	- 0,13	60,52	↑	+ 9,07	60,64	→	+ 0,12
sehr sympathisch	57,63	59,13	↗	+ 1,50	65,66	↑	+ 6,53	64,36	↘	- 1,30
sehr gut	49,21	49,13	→	- 0,08	58,84	↑	+ 9,71	60,37	↗	+ 1,53
sehr attraktiv	47,89	46,09	↘	- 1,80	57,07	↑	+ 10,98	57,18	→	+ 0,11
Hamburger SV	Wert	Wert	Δ	Wert	Δ	Wert	Δ	Wert	Δ	
Markenstärke	48,89	52,26	↑	+ 3,37	48,85	↓	- 3,41	45,31	↓	- 3,54
Bekanntheit (in %)	90,54	93,98	↑	+ 3,44	94,62	→	+ 0,64	94,81	→	+ 0,19
Markeneinstellung	54,00	55,60	↗	+ 1,60	51,63	↓	- 3,97	47,79	↓	- 3,84
sehr sympathisch	54,67	60,00	↑	+ 5,33	56,71	↓	- 3,29	55,27	↘	- 1,44
sehr gut	53,86	53,80	→	- 0,06	49,80	↓	- 4,00	43,16	↓	- 6,64
sehr attraktiv	53,46	53,00	→	- 0,46	48,37	↓	- 4,63	44,92	↓	- 3,45

Tab. 5: Vereinsmarkenstärke des FC Augsburg und des Hamburger SV im Zeitverlauf

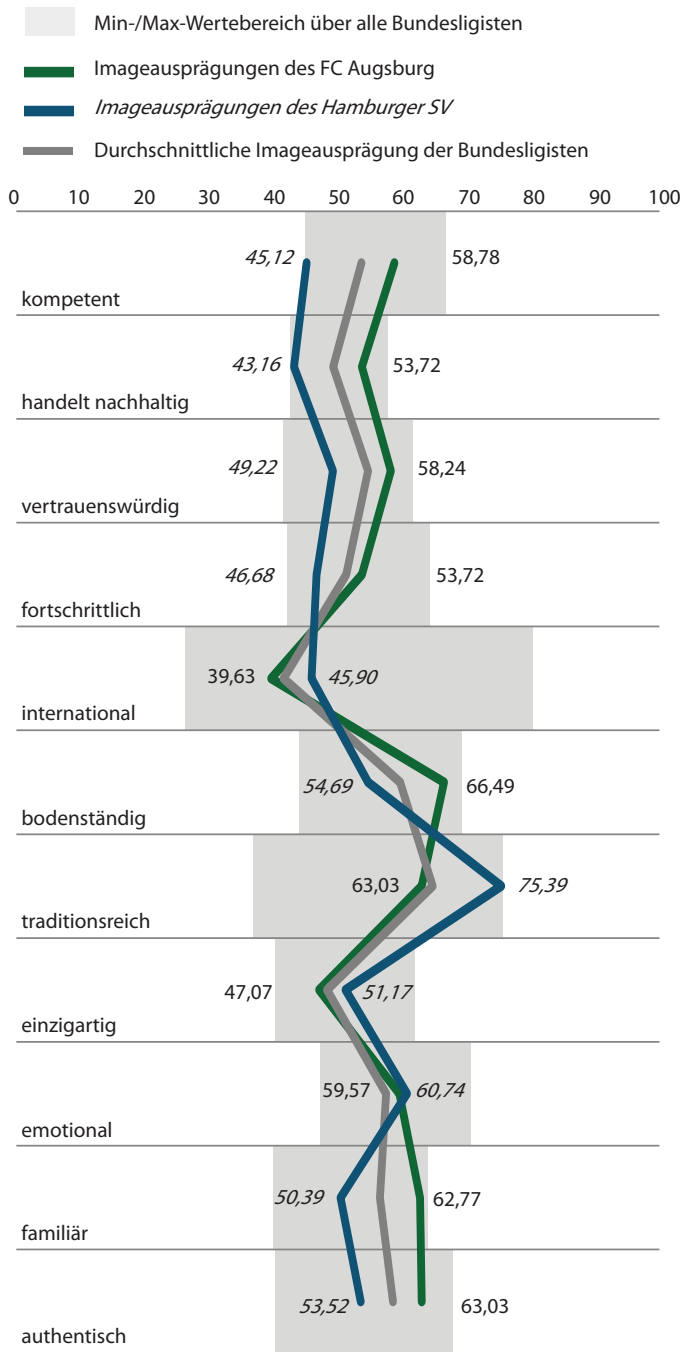


Abb. 4: Imageausprägungen FCA vs. HSV im Direktvergleich

45,90 Punkte). Insgesamt erscheinen derzeit Selbstbild und eigenes Anspruchsdenken des Hamburger SV nicht mit dem Fremdbild in der öffentlichen Wahrnehmung übereinzustimmen. Das, was der Hamburger SV sein möchte und in der erfolgreichen Vergangenheit darstellte, ist gegenwärtig kaum noch oder gar gegenteilig wahrzunehmen. Entsprechend wird die Vereinsmarke Hamburger SV im Vergleich zu den anderen Fußball-Bundesligisten auch nur als unterdurchschnittlich authentisch wahrgenommen (Hamburger SV: 53,52 Punkte, Bundesligadurchschnitt: 58,55 Punkte). Auch in dieser Hinsicht ist der FC Augsburg dem Hamburger SV derzeit einen Schritt voraus (Eigenschaftswert authentisch: 63,03 Punkte).

einen leicht unterschätzten Ausprägungswert im Vergleich zu den restlichen Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga (Bundesliga-Durchschnitt: 64,72 Punkte). Eng verbunden mit dem großen Traditionsreichtum des Hamburger SV sind auch die mittlerweile schon längere Zeit zurückliegenden Erfolge des Vereins in den europäischen Vereinswettbewerben. Gegenwärtig verblasst im Zeitverlauf die Assoziation der Internationalität in Bezug auf den Hamburger SV zunehmend (Eigenschaftswert 2013: 54,20 Punkte, Eigenschaftswert 2015:

Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine

Der hohen Relevanz des Markenmanagements für den wirtschaftlichen Vereins Erfolg wird vermehrt auch in den Bestrebungen und Handeln der Fußball-Bundesligisten Rechnung getragen. Basierend auf der Vorteilhaftigkeit einer starken Marke stellt sich für die Vereine in der Fußball-Bundesliga die Aufgabe, auf dem bestehenden Fundament ihrer Vereinsmarke gezielte Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen aus einer übergeordneten Markenstrategie zu entwickeln.

Gleichwohl des zunehmenden Bewusstseins der Vereinsverantwortlichen für die Bedeutung einer starken Vereinsmarke lassen sich unter den Fußball-Bundesligisten erkennbare Unterschiede hinsichtlich Ausmaß und Qualität des Markenmanagements ausmachen. In der Analyse der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga sind Vereine wiederzufinden, bei denen das Investitionsbestreben in den kurzfristigen sportlichen Erfolg und die Bewältigung des „Tagesgeschäftes“ nahezu sämtliche Vereinsressourcen in Anspruch nehmen. Das Markenmanagement dieser Vereine umfasst häufig lediglich markenpolitische Grundmaßnahmen sowie gelegentliche, zumeist losgelöste Aktionen zur Markenunterstützung. Es fehlt an einer übergeordneten Markenstrategie, die in ihrer Umsetzung die Besonderheiten der jeweiligen Vereinsmarke unterstreicht und diese in einer kreativen Weise an die Zielgruppen der Vereine vermittelt. In ihrem Markenauftritt lassen sich diese Vereine sehr stark von denjenigen unterscheiden, die bereits sehr früh die Bedeutung einer starken Vereinsmarke erkannt sowie die hierfür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen für ein professionelles Markenmanagement aufgebaut haben. Dieser unterschiedliche Umgang mit der Vereinsmarke spiegelt sich auch in den vorliegenden Ergebnissen der Fußballstudie wider, die große Unterschiede in der Markenstärke der Fußball-Bundesligisten ausweisen.

Doch was ist aus Sicht der Fußball-Bundesligisten zu tun? Die Ableitung geeigneter Strategien und Maßnahmen führt zu der Frage zurück, wie sich die Stärke einer Vereinsmarke ausbildet. Dem Zwei-Komponenten-Ansatz von Keller (2008) folgend, stellt die Markenbekanntheit die notwendige Bedingung einer starken Marke dar. Sie beschreibt die Fähigkeit des Markenadressaten, sich an eine Marke unter verschiedenen Umständen zu erinnern bzw.

diese zu identifizieren. Die Markenbekanntheit ist jedoch lediglich als Voraussetzung für die Ausbildung von Markenassoziationen zu sehen. Je stärker, vorteilhafter und einzigartiger diese Markenassoziationen sind, desto positiver nehmen sie Einfluss auf die Einstellung gegenüber einer Marke und das Verhalten des Markenadressaten. Folgt man den Überlegungen von Keller (2008) zur langfristig erfolgreichen Führung einer Marke, stellt sich im Rahmen des Markenmanagements die fortwährende Aufgabe, gezielt geeignete Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen aus einer übergeordneten Markenstrategie zu entwickeln und umzusetzen (siehe hierzu auch Abbildung 5). Auf der Grundlage der Ergebnisse der Fußballstudie lässt sich die Konzeption von Keller (2008) exemplarisch auf den Kontext der Markenführung in der Fußball-Bundesliga übertragen.

Erhöhung der Vereinsmarkenbekanntheit

Erst durch eine umfassende Bekanntheit in den relevanten Zielgruppen können Vereinsmarken das Potenzial ihrer positiven Markenassoziationen effektiv in Markenstärke umsetzen. Mit Blick auf die vorliegenden Studienergebnisse empfiehlt es sich insbesondere für Vereine wie den FC Augsburg, den 1. FSV Mainz 05 oder den SC Freiburg, die bereits über sehr positive Markenassoziationen verfügen, geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinsbekanntheit zu entwickeln. Im Rahmen entsprechender Kommunikationsmaßnahmen sollten hierbei bewusst die vorliegenden Stärken des Vereinsimages aufgegriffen werden. Es stellt sich an dieser Stelle an das Markenmanagement der Vereine die Herausforderung, im Zuge einer verstärkten Markenkommunikation das grundsätzliche Wesen der Vereinsmarke nicht künstlich zu verändern, sondern authentisch die Besonderheiten des Vereins relevanten Zielgruppen näher zu bringen.

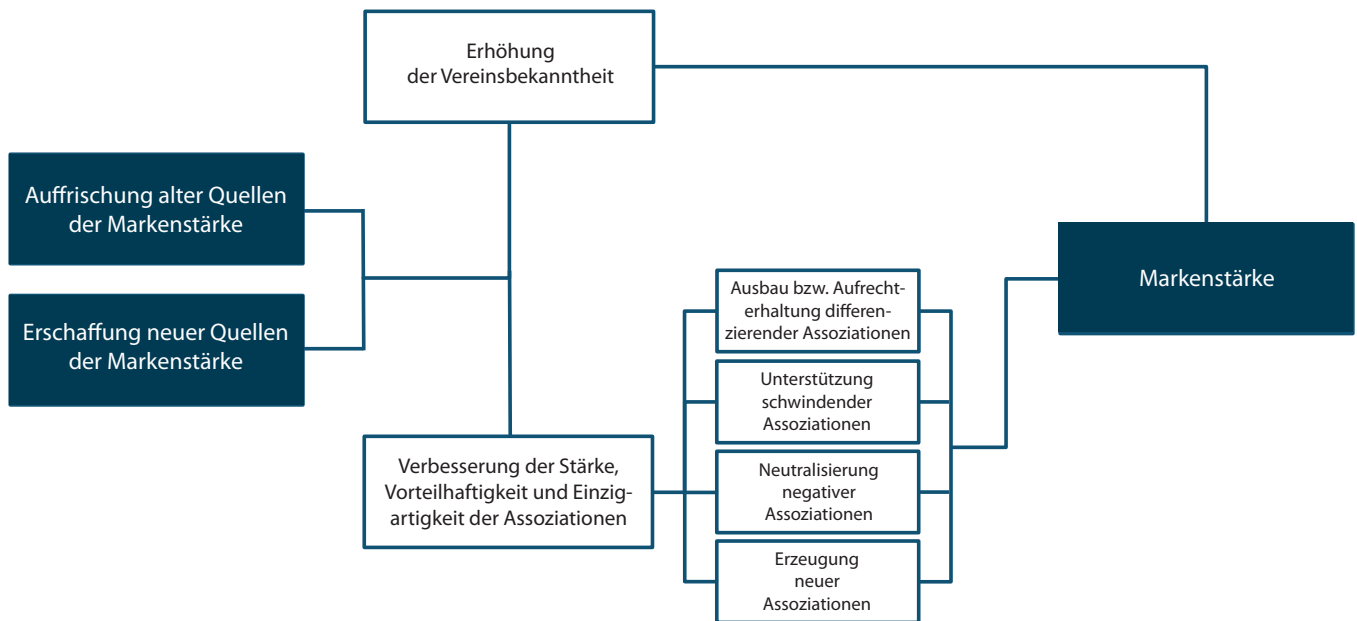


Abb. 5: Markenverstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen in Anlehnung an Keller (2008)

Verbesserung der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen

Für Vereine, die bereits über eine hohe Markenbekanntheit verfügen, sollten primär Maßnahmen im Vordergrund stehen, die zu einer Verbesserung der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen beitragen. Zielführend sind hierbei die folgenden Ansatzpunkte:

Ausbau bzw. Aufrechterhaltung differenzierender Assoziationen

Vereine, die gegenüber Wettbewerbern positive differenzierende Assoziationen innehalten, sollten ein verstärktes Augenmerk darauf legen, diese Eigenschaften weiter auszubauen bzw. zumindest gegenüber den konkurrierenden Vereinsmarken aufrecht zu erhalten. So stellt sich beispielsweise für das Markenmanagement des FC St. Pauli die Herausforderung, weiterhin als der einzigartige Verein in der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga wahrgenommen zu werden. Zugleich gilt es jedoch auch im Zuge einer glaubhaften Kommunikation von dieser vorteilhaften Positionierung zu profitieren ohne jedoch das Wesen der Vereinsmarke negativ zu verändern oder es zu schädigen.

Unterstützung schwindender Assoziationen

Für Vereine, die sich ehemals über die Stärke der Ausprägung einer bestimmten Vereinsassoziation von konkurrierenden Vereinsmarken positiv differenzierten, kann es vorteilhaft sein, diese Vereinsassoziation wieder stärker aufleben zu lassen. So wird beispielsweise Eintracht Braunschweig in der gegenwärtigen Wahrnehmung nur als bedingt fortschrittlich angesehen. Dabei ließe sich in der Außendarstellung und Vermarktung der Vereinsmarke Eintracht Braunschweig der zurückliegende

„Pioniergeist“ des Vereins, der sich unter anderem in der „revolutionären“ Einführung des ersten Trikotsponsoring in der Fußball-Bundesliga begründet, im Zuge geeigneter Marketingkommunikationsmaßnahmen wieder gewinnbringend aufleben lassen.

Neutralisierung negativer Assoziationen

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der Markeneinstellung liegt in der Neutralisierung negativer Assoziationen. Gerade für die oftmals als „Retortenclubs“ bezeichneten Vereine wie 1899 Hoffenheim oder RasenBallSport Leipzig bestünde eine Möglichkeit, den öffentlichen Fokus weg von der vielerorts angesprochenen mangelnden Vereinstradition hin zu einer innovativen, fortschrittlichen Vereinsmarke in der Außendarstellung zu lenken. Das zur zurückliegenden Saison neu erarbeitete Leitbild von 1899 Hoffenheim stellt gerade diese Fortschrittlichkeit anhand der Innovationskraft des Vereins und dem Aufstieg vom Dorfverein bis in die Fußball-Bundesliga in den Mittelpunkt.

Erzeugung neuer Assoziationen

Abschließend liegt in der Erzeugung neuer Assoziationen das Potenzial, die Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen. Dabei gilt es aus Vereinsicht, gezielt Markenassoziationen aufzubauen, die über ein möglichst langfristiges Potenzial zur Differenzierung gegenüber anderen Vereinsmarken verfügen. So nahm der SC Freiburg in den 90er Jahren mit dem Aufbau der Freiburger Fußballschule eine Vorreiterrolle ein. Diese Entwicklung erreichte andere Vereine der Fußball-Bundesliga zum Teil erst Jahre später, so dass der SC Freiburg durch die nach wie vor erfolgreiche Einbindung von Nachwuchsspielern in die Profi-Mannschaft von dieser positiven Markenassoziation bis heute nachhaltig profitiert.

Ausblick auf die Sponsoringstudie 2015

Auch in Zukunft wird sich der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Technischen Universität Braunschweig Fragen aus dem Sport- und Sponsoringbereich widmen und somit die Brücke von wissenschaftlicher Forschung zur Praxis schlagen. So wird bereits Ende September die Sponsoringstudie 2015 erscheinen.

In der diesjährigen Auflage widmet sich die Sponsoringstudie der Analyse bestehender Wirkungspotenziale von insgesamt 63 ausgewählten Sponsoring-Partnerschaften in der Fußball-Bundesliga. Inhaltliche Erweiterung findet die Sponsoringstudie im Zuge der wissenschaftlichen Betrachtung des Themenfeldes der Sponsoringaktivierung.

Auszug der Inhalte der Sponsoringstudie 2015

Wie werden die Sponsorenmarken in der Fußball-Bundesliga wahrgenommen?

- Welche Sponsoringbekanntheit erzielen die betrachteten Sponsoringpartnerschaften (branchengestützte und gestützte Sponsoringbekanntheit)?
- Über welche Markenstärke verfügen die betrachteten Sponsorenmarken (Unternehmensbekanntheit, Markeneinstellung auf Einzelindikatorebene: Markensympathie, Markenattraktivität, Markenqualität)?
- Welches Image besitzen die betrachteten Sponsorenmarken (kompetent, handelt nachhaltig, vertrauenswürdig, fortschrittlich, international, bodenständig, traditionsreich, einzigartig, emotional, familiär und authentisch)?

Über welche Kommunikationspotenziale verfügen die Sponsoringpartnerschaften in der Fußball-Bundesliga?

Inwiefern bieten die betrachteten Sponsoringpartnerschaften Transferpotenziale, um ...

- ... zu einer Erhöhung der Bekanntheit der Sponsorenmarke,
- ... zu einer Verbesserung der Einstellung (Markensympathie, Markenattraktivität, Markenqualität) gegenüber der Sponsorenmarke,
- ... zu einer Akzentuierung einzelner Dimensionen des Images der Sponsorenmarke und letztlich
- ... zu einer Steigerung der Markenstärke der Sponsorenmarke beizutragen?

Themenschwerpunkt zur Aktivierung von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga

- Welchen aktuellen Herausforderungen sehen sich die Sponsoren im Werbeumfeld der Fußball-Bundesliga gegenübergestellt?
- Inwiefern stellt die Sponsoringaktivierung einen notwendigen Baustein für den Erfolg eines Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga dar?
- Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse liegen im Themenfeld der Aktivierung von Sponsoringengagements derzeit vor und welche Gestaltungs- und Umsetzungsempfehlungen lassen sich auf dieser Grundlage für die Sponsoringaktivierung in der Fußball-Bundesliga ableiten?

Bei Interesse an der erscheinenden Studie können Sie sich schon im Vorfeld der Veröffentlichung für die kostenfreie Zusendung des Executive Summary der Sponsoringstudie 2015 unter den nachfolgenden Kontaktdaten registrieren:

Technische Universität Braunschweig
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Ansprechpartner: Dipl.-Kfm. Jan Dreisbach
Mühlenfordtstr. 23
38106 Braunschweig
Telefon +49 531 391 63 105
j.dreisbach@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/aip/dlm

Weiterführende Literatur zum Thema

- Aaker, Jennifer (1997): Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 (3), S. 347-357.
- Bauer, Hans H., Nicola E. Stockburger-Sauer und Stefanie Exler (2008): Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, Vol. 22 (2), S. 205-226.
- Bauer, Hans H., Nicola E. Sauer und Philipp Schmitt (2004): Customer-based Brand Equity in the Team Sport Industry: Operationalization and Impact on the Economic Success of Sport Teams. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (5/6), S. 496-513.
- Couvelaere, Vincent und André Richelieu (2005): Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5 (1), S. 23-46.
- Ferrand, Alain und Monique Pages (1999): Image Management in Sport Organizations: The Creation of Value. *European Journal of Marketing*, Vol. 33 (3/4), S. 387-401.
- Gladden, James M. und Daniel C. Funk (2002): Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Management*, Vol. 16 (1), S. 54-81.
- Gladden, James M. und Daniel C. Funk (2001): Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 3 (1), S. 67-91.
- Holzmüller, Hartmut H., Carsten Cramer und Dennis C. Thom (2014): Markenführung im Profi-Fußball. *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 31 (2), S. 68-83.
- Keller, Kevin L. (2008): *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), S. 1-22.
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (2005): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schade, Michael, Rico Piehler und Christoph Burmann (2014): Sport club brand personality scale (SCBPS): A new brand personality scale for sport clubs. *Journal of Brand Management*, Vol. 21, S. 650-663.
- Schilhaneck, Michael (2008): *Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Woiseschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2014a): *Fußballstudie 2014 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.
- Woiseschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2014b): *Sponsoringstudie 2014 - Die Sponsoringpotenziale in der Fußball-Bundesliga*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.
- Woiseschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2013): *Fußballstudie 2013 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.
- Woiseschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2012): *Fußballstudie 2012 - Wie die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen werden*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Autoren und Kontakt

Autoren

Prof. Dr. David M. Woisetschläger | Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. Christof Backhaus | Newcastle University Business School (UK)

Dipl.-Kfm. Jan Dreisbach | Technische Universität Braunschweig

Dr. Marc Schnöring | Technische Universität Braunschweig

Kontakt

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
an der Technischen Universität Braunschweig

Mühlenpfordtstr. 23
38106 Braunschweig
Telefon +49 531 391 63 100
Telefax +49 531 391 63 122
aip-dlm@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/aip/ad

Der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement ist Teil des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion. Wir befassen uns mit aktuellen Fragestellungen des Managements von Dienstleistungsbetrieben und der Vermarktung von Dienstleistungen und stehen für eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und eine internationale Ausrichtung unserer Forschungsprojekte.

acurelis consulting GmbH

Wilhelm-Bode-Str. 40
38106 Braunschweig
christof.backhaus@acurelis.com
www.acurelis.com

Die acurelis consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Fragestellungen des Marketing- und Vertriebsmanagements spezialisiert hat. Unter dem Leitbild „accurizing customer relationships“ bietet acurelis consulting Lösungen für ein effektives und effizientes Kundenmanagement sowie Analysen zur Messung der Wirksamkeit und Effizienz von Marketingmaßnahmen wie bspw. Sponsoring.

Firmenprofil acurelis consulting

Wer wir sind

Die acurelis consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Fragestellungen des Marketing- und Vertriebsmanagements spezialisiert hat. Unter der Leitlinie „accuring customer relationships“ bestimmen wir die Effektivität und Effizienz Ihrer Marketing- bzw. Customer Relationship Management-Maßnahmen. Unsere Analysen helfen Ihnen, Ihre Kundenbeziehungen zu optimieren und so den Return on Marketing nachhaltig zu steigern.

Was wir machen



Beziehungen aufbauen und pflegen:

Customer Relationship Management

- integriertes Kundenbindungsmanagement
- Kundenwertanalysen



Beziehungen entwickeln:

Sales Management

- Netzwerkmanagement
- Vertriebssteuerung und -controlling
- Vertriebsorganisation
- Filialbenchmarking



Die Basis für gute Beziehungen schaffen:

Services Design

- optimale Gestaltung von Dienstleistungen
- organisationale Aspekte des Services Designs



Beziehungen promoten:

Branding, Advertising & Promotions

- Markenmanagement und -kommunikation
- (Sport-)Sponsoring

Wie Sie uns erreichen können



acurelis consulting GmbH
 Wilhelm-Bode-Str. 40
 38106 Braunschweig

Prof. Dr. Christof Backhaus
christof.backhaus@acurelis.com
www.acurelis.com

Impressum

Die vorliegende Studie erscheint im Rahmen der Reihe „Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion“ herausgegeben vom Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion an der Technischen Universität Braunschweig.

Herausgeber

Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion



Prof. Dr. Thomas S. Spengler
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Produktion und Logistik
Mühlenfordstr. 23
38106 Braunschweig

Prof. Dr. David M. Woisetschläger
Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft
und Industrielle Produktion (AIP)
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Mühlenfordstr. 23
38106 Braunschweig


Nutzungsbedingungen

Die vorliegende Studie unterliegt urheberrechtlichen Schutz. Alle Rechte sind dem Herausgeber der Studie vorbehalten. Reproduktion, Verarbeitung, Vervielfältigung oder Weitergabe der Studie oder von Studienergebnissen ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers der Studie untersagt. Eine Veröffentlichung von Studienergebnissen bedarf ebenfalls der vorherigen, ausdrücklichen und schriftlichen Genehmigung.

Braunschweig 2015, alle Rechte vorbehalten.

ISSN 2192-8150 (Printausgabe)

© 2015 Technische Universität Braunschweig
© Bildmaterial: imago stock&people GmbH | Shutterstock Images



© Technische Universität Braunschweig
Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Mühlenfordtstraße 23
38106 Braunschweig

Telefon +49 531 391 63100
Telefax +49 531 391 63122
aip-dlm@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de