

Ströbel, Tim; Hüttermann, Marcel; Hannich, Frank M.; Nagel, Siegfried

Article

Die Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport - Eine Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Ströbel, Tim; Hüttermann, Marcel; Hannich, Frank M.; Nagel, Siegfried (2018) : Die Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport - Eine Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 5, pp. 82-89

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276006>

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.

Marketing Review St. Gallen



5 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Andreas Küssner, Umdasch Shopfitting AG • Nutzenbasiertes Pricing • Material und Marke • Experience Design • Co-Creation • Ästhetik als interaktive Wertschöpfung **SPEKTRUM** Influencer Marketing • E-Commerce in Luxury • Markenerlebnisse **INSIGHTS** Die Post: Relevanz durch individualisierte Kundenansprache • The Circle: Am Puls der Zeit **KOMMENTAR** Handlungen auslösen vs. Aufbau der Brand: Wie bringen wir das in Einklang?

www.marketing-review.ch



Tangibler Mehrwert

Die Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport

Eine Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli

Zur Kommunikation von Marketingbotschaften werden Sportveranstaltungen vermehrt als Markenerlebniswelten inszeniert. Neben Veranstaltern und Sportorganisationen leisten weitere Akteure wie z.B. Zuschauer und Fans einen essenziellen Beitrag zum Erlebnis. Die Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli beschreibt die innovative Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport und liefert auch über den Kontext des Sports hinaus interessante Denkanstöße zur Markenführung.

Dr. habil. Tim Ströbel, Marcel Hüttermann, Prof. Dr. Frank Hannich, Prof. Dr. Siegfried Nagel

Aufgrund der zunehmenden Kommerzialisierung im Sportmarkt verändern sich auch zunehmend die Rahmenbedingungen für Sportorganisationen (Nagel et al. 2015). In diesem Zusammenhang kann u.a. die Bedeutungszunahme des Marketings für die strategische Ausrichtung von Sportorganisationen hervorgehoben werden. Insbesondere das Markenmanagement im Sport und die gezielte Schaffung von Erlebnissen werden hierbei in den Vordergrund der Diskussion gerückt (Gladden/Irwin/Sutton 2001; Gladden/Funk 2002; Couvelaere/Richelieu 2005; Grant/Heere/Dickson 2011; Kunkel/Doyle/Funk 2014; Preuss 2014). Zur Kommunikation von Marketingbotschaften werden Sportveranstaltungen vermehrt als Markenerlebniswelten inszeniert (Drengner 2013). Oft stehen Zuschauer als zentrale Kunden und Empfänger der Marketingbotschaften im Mittelpunkt dieser Massnahmen. Insbesondere die Zuschauer vor Ort sind aber keineswegs nur passive Botschaftsempfänger, sondern auch unverzichtbare Akteure bei der Schaffung des Erlebnisses (Uhrich 2014; Woratschek/Horbel/Popp 2014).

Die Fallstudien-Analyse der Vereinsmarke FC St. Pauli beschreibt die konsequente Umsetzung einer langfristig angelegten Markenstrategie und zeigt auf, wie der erfolgreiche Aufbau einer starken Vereinsmarke die Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg reduziert. Die konsequente Inszenierung von Markenerlebnissen im Rahmen einer sorgfältig geplanten Markenstrategie ist für die Entwicklung der Vereinsmarke FC St. Pauli von herausragender Bedeutung. So war es trotz unausgewogener sportlicher Ergebnisse möglich, sich wirtschaftlich gesehen weiter zu entwickeln und die Vermarktung der Marke FC St. Pauli auf einem absoluten Spitzenlevel zu etablieren.

Zudem verdeutlicht die Fallstudie, inwiefern die innovative Inszenierung von Markenerlebnissen die Wahrnehmung und das Verhalten von Kunden positiv beeinflussen kann.

Kommunikation im Rahmen von Markenerlebniswelten

Die Kommunikation im Rahmen von Markenerlebniswelten bezieht sich in erster Linie auf die lebhafteste und unmittelbare Begegnung mit kommunikativen Inhalten. Ein wesentlicher Faktor liegt in der Möglichkeit, Kunden konkrete Botschaften sowie Merkmale und Eigenschaften einer Marke unmittelbar und über verschiedenste sensorische Erfahrungen zu vermitteln (Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009). Grundsätzlich eignet sich dazu jegliche Art von Veranstaltung, die als Plattform zum Austausch zwischen Kunden, Unternehmen, Mitarbeitern oder, allgemeiner ausgedrückt, Akteuren fungiert. Die erfolgreiche Kommunikation von Markenerlebnissen setzt aber bereits bei digitalen Plattformen an. Soziale Netzwerke werden als spezifische Informationskanäle und Interaktionsflächen konzipiert und betrieben. Nicht nur Unternehmen, sondern alle beteiligten Akteure haben hier die Möglichkeit, Inhalte und Erlebnisse zu kreieren. Die Kombination von realer und virtueller Welt stellt für die Markenkommunikation eine zentrale Herausforderung dar (Dams/Luppold 2016).

Ob nun real oder virtuell, beide Welten haben gemeinsam, dass nachvollziehbare und erlebbare Inhalte über eine Marke transportiert werden können. Als Begriff zur physischen Inszenierung dieser Markeninhalte hat sich die Markenerlebniswelt etabliert. Typische Beispiele für physische Markenerlebniswelten sind neuartige konzipierte Automobilmuseen, wie z.B. die BMW

Dr. habil. Tim Ströbel

Universität Bern
Institut für Sportwissenschaft
tim.stroebel@ispw.unibe.ch
Tel.: +41 (0) 31 6315667

Marcel Hüttermann

ZHAW School of
Management and Law
Institut für Marketing
Management
marcel.huettermann@zhaw.ch
Tel.: +41 (0) 58 9347698

Prof. Dr. Frank Hannich

ZHAW School of
Management and Law
Institut für Marketing
Management
frank.hannich@zhaw.ch
Tel.: +41 (0) 58 9346865

Prof. Dr. Siegfried Nagel

Universität Bern
Institut für Sportwissenschaft
siegfried.nagel@ispw.unibe.ch
Tel.: +41 (0) 31 6315153



Welt oder das MercedesBenz-Museum, die nicht mehr nur einzelne Automobil-exponate ausstellen, sondern die komplette Geschichte der Marke inszenieren und somit für den Besucher erlebbar machen (Jackson/Wolf 2014). Die BMW Welt ist zudem ein Beispiel für den Einsatz von Augmented Reality zur Verknüpfung physischer und digitaler Erlebnisse (Apple Store 2018).

Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport

Starke Marken sorgen für einen Mehrwert, der sich direkt in Form von ökonomischem Erfolg widerspiegelt. Strategisches Markenmanagement im Sport führt zu verstärkter Sympathie, gesteigerter Loyalität und weiteren Fan-Potenzialen, die letztendlich zu einer erhöhten Aufmerksamkeit in den Medien und damit verbundenen Einnahmen führen (Bauer/Sauer/Schmitt

2005). Im Mittelpunkt dieser Diskussion stehen die Zuschauer. Das Vorhandensein einer bestimmten Anzahl von Zuschauern, sowohl über die Medien als auch im Stadion vor Ort, ist die Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung von Marketingstrategien. Auf digitalen Plattformen verhält es sich dabei nicht anders, soziale Netzwerke stehen und fallen mit der Anzahl an Nutzern und deren Potenzial, sich in das Netzwerk einzubringen. Etablierte

Sportmarken können diese Plattformen zur Markeninszenierung nutzen, um spezifische Werte, Assoziationen und Images zu transportieren.

Sportorganisationen stehen in aller Regel die eigene Sport- und Spielstätte zur Inszenierung von Markenerlebnissen zur Verfügung. Der FC Bayern München verbindet mit der FC Bayern Erlebniswelt in der Allianz Arena gleich beides und hat eine der meistfrequentierten Tourismusattraktionen von

Zusammenfassung

Markenerlebniswelten ermöglichen die lebhafteste und unmittelbare Begegnung mit kommunikativen Inhalten einer Marke. Dazu eignen sich insbesondere Plattformen, die die Co-Creation von Kunden, Unternehmen, Mitarbeitern oder, allgemeiner ausgedrückt, Akteuren ermöglichen. Vereinsmarken wie dem FC St. Pauli stehen dazu im Sport vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, die einzigartige Markenerlebnisse erzeugen und damit die Marke stärken.



Millerntor-Stadion Die im Besitz des FC St. Pauli befindliche Spielstätte ist der Austragungsort der Heimspiele des Vereins.

München geschaffen (Allianz 2017). Fussballvereine und ihre Marken sind meist untrennbar mit ihren Stadien als Heimspielstätte verbunden. Das Stadion des FC Liverpool an der Anfield Road oder das Camp Nou des FC Barcelona verfügen über einen solchen Kultstatus, dass ihre Architektur und die zuschauererzeugte Atmosphäre über die ganze Welt berühmt sind und ein Besuch durchaus im Rahmen von touristischen Angeboten mit Stadionführungen eine Rolle spielt (Fairley/Gammon 2005; Evans/Norcliffe 2016). Ein Fussballstadion bietet sich für eine lebhaft und unmittelbare Begegnung mit kommunikativen Inhalten geradezu an. Vereinsmarken können ihre Heimspielstätte zielgerichtet nutzen, um für ihre und mit ihren Kunden (z.B. Zuschauer, Fans und Sponsoren) konkrete

Markenbotschaften multisensorisch erlebbar zu machen. Architektur, Farbgestaltung, Musik, Stadionsprecher, Banden und Banner, alle kommunikativen Elemente werden im Idealfall an der Identität der Vereinsmarke ausgerichtet. Dadurch bietet ein Fussballspiel im Grunde alle Möglichkeiten zur Inszenierung einer Markenerlebniswelt.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Markenerlebniswelten hängt u.a. von der Ausschöpfung des Co-Creation-Potenzials zwischen den beteiligten Akteuren ab. Die Verantwortlichen der Vereinsmarke können lediglich einen Wertvorschlag machen, indem sie eine Plattform anbieten, auf der die einzelnen Akteure Ressourcen integrieren und damit den Wert letztlich gemeinsam erstellen (Woratschek et al. 2017). Die Möglichkeiten zur Co-Creation im

Sport sind vielfältig. Woratschek/Horbel/Popp (2014) stellen v.a. drei Aspekte heraus. Zum einen integrieren die Kunden, z.B. Fans und Zuschauer, Ressourcen aus ihren sozialen Netzwerken. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die gemeinsame Schaffung der Atmosphäre während einer Sportveranstaltung erwähnenswert (Uhrich 2014; Uhrich/Benkenstein 2010; Koenigstorfer/Groepel-Klein/Kunkel 2010). Des Weiteren wird Wert immer gemeinsam von Unternehmen, Kunden und weiteren Akteuren geschaffen. Kein Unternehmen kann alleine und ohne Co-Creation von Teilnehmern und Zuschauern ein wertvolles Markenerlebnis aus Kundensicht im Sport erreichen (Woratschek/Horbel/Popp 2014). Dies zeigt sich beispielsweise bei Sportereignissen wie dem Red-Bull-Flugtag. Die Veranstaltung ist zwar weitgehend unter der Kontrolle des einzelnen Unternehmens, allerdings hätte sie ohne die durch die Zuschauer geschaffene Atmosphäre und die kreativen Ideen für Fluggeräte keinerlei Reiz. Schliesslich ist Wert, der durch Co-Creation entsteht, immer abhängig vom Kontext und erfordert die Integration eines Wertbeitrags mehrerer Akteure (Woratschek/Horbel/Popp 2014).

Bei der Vereinsmarke FC St. Pauli finden sich eine Vielzahl interessanter Beispiele zur Umsetzung von Co-Creation-Potenzialen. Trotz des spezifischen Anwendungsfalls und relativ einzigartiger Rahmenbedingungen, bietet die Fallstudie wertvolle Implikationen für die innovative und wirksame Inszenierung von Markenerlebnissen.

Fallstudie FC St. Pauli

Der Verein FC St. Pauli

Seit seiner Gründung im Jahre 1910 ist der Fussballclub St. Pauli von 1910



„Die Strasse trägt St. Pauli.“ Der Fanladen lässt in diesem Punkt keine Frage offen.

e.V. im Hamburger Stadtteil St. Pauli zu Hause. Der Verein entwickelte schnell eine innige Bindung zu diesem Stadtteil, auch deshalb, weil der sportliche Werdegang des Vereins mit den Entwicklungen im Stadtteil in Einklang steht. Nach sportlichen Auf- und Abstiegen in den 70er- und frühen 80er-Jahren gelang 1984 der Wiederaufstieg in den bezahlten Fußball. Parallel zum Wandel des Stadtteils, der immer mehr Studierende, Punks und Künstler anzog, gruppierte sich ab Mitte der 80er-Jahre auch eine alternative Fan-Szene rund um das Millerntor-Stadion, dem Heimstadion des Vereins. Diese Fan-Szene hisste dort auch erstmalig die Piratenflagge (Nagel/Pahl 2009). Künftig diente der Totenkopf als Zeichen der rebellischen und kämpferischen Grundhaltung des Vereins und seiner Fans. Die-

se Grundhaltung wurde mit dem erneuten Aufstieg in die Bundesliga im Jahre 1988 zu einem Mythos. Denkwürdige Fußballspiele wurden im heimischen Millerntor-Stadion gegen

scheinbar unschlagbare Gegner ausgespielt. Dennoch stand der friedliche und faire Umgang mit dem sportlichen Widersacher stets im Vordergrund. Der FC St. Pauli war u.a. der erste Fußball-

Kernthesen

1. Sportorganisationen befinden sich vermehrt im Spannungsfeld zwischen gewachsenen ehrenamtlichen Strukturen und marktwirtschaftlicher Neuausrichtung.
2. Sportveranstaltungen bieten den beteiligten Akteuren Plattformen zur Co-Creation von Markenerlebnissen.
3. Insbesondere Sportorganisationen, Sponsoren und Medien nutzen dazu reale und virtuelle Plattformen (z.B. Stadion und Vereins-Webseite).
4. Durch gezielte Kommunikationsmassnahmen und Beiträge aller relevanter Akteure auf diesen Plattformen können einzigartige Markenerlebnisse inszeniert werden.

verein, dessen Stadionordnung rechtsnationale Tendenzen von vornherein ausschloss. Darüber hinaus unterstützt der FC St. Pauli zahlreiche soziale Projekte. Neben der tiefen Verbindung zum Stadtteil St. Pauli ist der Verein weit über diesen hinaus bekannt. So kennen mehr als 59 Mio. Menschen über 14 Jahren in Deutschland den Verein FC St. Pauli. Von diesen 59 Mio. interessieren sich 13,57 Mio. generell für den Verein, wobei 5,39 Mio. ein starkes Interesse am FC St. Pauli haben (IfD Allensbach 2018).

Die Marke FC St. Pauli

Der FC St. Pauli hat sich mit einem hohen Wiedererkennungswert zu einer der stärksten Marken im Fussball, möglicherweise im Sport an sich, entwickelt. In einer Marktforschungsstudie im Jahr 2010 wurde untersucht, für welche Werte der FC St. Pauli steht. Bis zu 90 Prozent der Befragten entschieden sich für Andersartigkeit, lokale Verwurzelung, Kreativität, soziales Engagement, Selbstironie, Internationalität, Rebellion und vor allem Leidenschaft (Nagel/Pahl 2011). Die unterschiedlichsten Menschen fühlen sich vom Lebensgefühl St. Pauli angezogen und verbinden damit mehrheitlich Werte wie Toleranz, Offenheit, Freundlichkeit und Individualität. Der FC St. Pauli ist rebellisch, aber nicht aggressiv, er ist weltoffen, aber steht dennoch mit beiden Beinen fest auf dem Boden seines Viertels (Nagel/Pahl 2011).

Der FC St. Pauli hat in den letzten 30 Jahren keine nennenswerten sportlichen Erfolge erzielt. Dennoch ist es dem FC St. Pauli gelungen, in vielen Aspekten sogar etablierte Bundesligavereine zu übertrumpfen. Die konsequente Beachtung und Umsetzung von Markenwerten und Markenherkunft sind für die Entwicklung der Vereins-

marke FC St. Pauli von herausragender Bedeutung. So hat sich der FC St. Pauli als erster Fussball-Proficlub Deutschlands Leitlinien gegeben, in denen er die Massstäbe für das Handeln seiner Vereinsführung, seiner Angestellten, Ehrenamtlichen, Mitglieder und Fans definiert. Die Leitlinien wurden beim ersten FC St. Pauli-Fan-Kongress von Fans, Mitgliedern und Angestellten erarbeitet und auf der Jahreshauptversammlung 2009 mit grosser Mehrheit verabschiedet (Nagel/Pahl 2011). Sie sind mittler-

weile fester Bestandteil von Verträgen und Vereinbarungen des Vereins gegenüber externen Partnern wie bspw. Sponsoren.

Die Verantwortung gegenüber den Menschen im Stadtteil wird auch dadurch deutlich, dass der Verein auf die zunehmende Knappheit von Wohn- und Lebensraum im Stadtteil St. Pauli reagiert und im Zuge des Stadionumbaus die Kindertagesstätte Piratennest im Stadion integrierte. Die erste Kindertagesstätte der Welt in einem Stadion mit Dachterrasse und Zugang zum Stadioninnenraum bietet natürlich auch Gelegenheit, eine frühe Verbundenheit mit der Marke FC St. Pauli zu schaffen. Des Weiteren war der FC St. Pauli der erste Verein in Deutschland, der Fan-Arbeit auch auf Basis von sozialarbeiterischen Aspekten unter dem Dach des sog. Fan-Ladens betreibt. Grundelemente des Konzepts im Hinblick auf die Fan-Projekt-Arbeit bestehen in der gewaltpräventiven Arbeit mit jugendlichen Fussballfans. Ein Hauptanliegen des Vereins besteht darin, den Fans eine Stimme zu verleihen und eine Möglichkeit zu schaffen, ihre Interessen im professionellen Fussball zu vertreten.

Die Inszenierung von Erlebnissen rund um die Marke FC St. Pauli

Durch die enge Beziehung zwischen Verein, Fans und dem Stadtteil St. Pauli sind zahlreiche Projekte mit Erlebnischarakter entstanden und begonnen worden. Fans des FC St. Pauli erfüllen im Sinne der Co-Creation die Rolle des Co-Entwicklers auf unterschiedlichen Kanälen und Plattformen. Die zentrale Plattform ist die Heimspielstätte des FC St. Pauli, das Millerntor-Stadion. Das Stadion im Herzen des Stadtteils ist das optimale Instrument zur Inszenierung von Erlebnissen. Neben der

Handlungsempfehlungen

1. Bauen Sie Erlebniswelten rund um Ihre Marke auf, um Botschaften und Eigenschaften der Marke an relevante Akteure zu vermitteln und gemeinsam mit ihnen weiter zu entwickeln.
2. Achten Sie darauf, dass die Akteure nicht nur reagieren, sondern unter bestimmten Rahmenbedingungen Markenerlebnisse auch selbst aktiv mitgestalten können.
3. Berücksichtigen Sie dafür neben Markenerlebniswelten vor Ort auch eigens geschaffene Online-Plattformen.
4. Richten Sie diese Markenerlebniswelten gezielt auf emotionale, multisensorische Erlebnisse aus, die den sozialen Austausch fördern und die Co-Creation aller Akteure unterstützen.

bereits angesprochenen Kindertagesstätte soll es in Zukunft auch das Museum des FC St. Pauli beheimaten. Eine weitere Massnahme ist die Millerntor-Gallery, die seit 2010 das Millerntor-Stadion nach der Bundes-

unvergleichliches und einmaliges Erlebnis auf der Plattform Millerntor-Stadion entwickelt wird. Eine Herausforderung ist dabei, diese lokal ausgerichteten Erlebnisse auch der überregionalen Anhängerschaft zu

Minute vor dem Anpfiff eines Spiels auf jegliche Werbemassnahmen innerhalb des Stadions. Die bewusste Fokussierung auf den Sport und gegen die Vermarktung bringt im Vergleich zu anderen Vereinen finanzielle Nachteile, die sich zumindest kurzfristig auch in einer geringeren sportlichen Leistungsfähigkeit niederschlagen. Jedoch wird dadurch die Glaubwürdigkeit gestärkt und vor allem ein einzigartiges Markenerlebnis erzeugt. Dennoch könnte eine noch grössere Wirkung erzielt werden, wenn dieser Aspekt stärker gegenüber externen Anspruchsgruppen kommuniziert wird. Auch die typische Einlaufmusik *Hells Bells* von AC/DC und die damit verbundene Einstimmung und Atmosphäre ist weit über das Millerntor-Stadion hinaus bekannt und Aushängeschild für die Marke FC St. Pauli (Nagel/Pahl 2011).

Online bietet der Verein ebenfalls Plattformen zum Austausch zwi-

Die Fallstudie zeigt, wie durch Strategien, die den Fan in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen, ein glaubhaftes Markenbild entwickelt werden kann.

ligasaison für vier Tage in eine Kunstgalerie für den guten Zweck verwandelt. Auf 4000 Quadratmetern bietet die Gallery Raum für künstlerische Entfaltung und Gelegenheit zum kulturellen Dialog. Das Projekt ist eine Initiative von Viva con Agua de St. Pauli e.V. und dem FC St. Pauli mit dem Ziel, auf die bedrohliche Trinkwasser- und Sanitärsituation in vielen Ländern aufmerksam zu machen und über verschiedene Aktionen Spenden zu generieren. Viele Kunstwerke bleiben jedoch auch nach dem Ende der Galerie im Stadion und bereichern seit vielen Jahren das Stadionerlebnis mit einem besonderen Flair. Zudem werden Fans darin unterstützt, künstlerische Ideen im Stadion zu verwirklichen. Diese Kreativität ist auch im VIP-Bereich des Stadions zu spüren. Der FC St. Pauli bietet keine Businesslogen an, sondern *Séparées* (eine Hommage an die Reeperbahn, die 500 Meter vom Stadion entfernt liegt), die von den Mietern vom Fussboden bis zur Beleuchtung selbst gestaltet werden können, wodurch 39 völlig individuelle *Séparées* entstanden sind (Nagel/Pahl 2011). Die Beispiele der Millerntor-Gallery und der *Séparées* zeigen, wie im Zusammenspiel mit Verein, Künstlern, Fans und Sponsoren ein

vermitteln, die zu einem grossen Teil nur selten die Gelegenheit zum persönlichen Stadionbesuch hat. Zudem werden in beachtlichem Umfang Marketingressourcen gebunden, ohne direkte Einnahmen für den Verein zu erzielen.

Für ein glaubhaftes Markenerlebnis wählt der Verein mitunter auch eher branchenunübliche Mittel. Der Verein verzichtet z.B. ab der siebten

Literatur

Allianz (2017): Zehn Jahre Träume, Tore und Titel, www.allianzdeutschland.de/feiern-sie-mit-der-allianz-arena-ihren-zehnjahrigem-geburtstag/id_74158376/index, Abruf 10.04.2018.

Apple Store (2018): App Store-Vorschau BMW Museum, itunes.apple.com/de/app/bmw-museum/id1079980613?mt=8, Abruf 10.04.2018.

Bauer, H./Sauer, N./Schmitt, P. (2005): Customer-based brand equity in the team sport industry – Operationalization and impact on the economic success of sport teams, in: *European Journal of Marketing*, 39, 5/6, pp. 496–513.

Couvelaere, V./Richelieu, A. (2005): Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, in: *European Sport Management Quarterly*, 5, 1, pp. 23–46.

Dams, C. M./Luppold, S. (2016): *Hybride Events: Zukunft und Herausforderung für Live-Kommunikation*, Wiesbaden.

Drengner, J. (2013): *Markenkommunikation mit Sport: Wirkungsmodell für die Markenführung*

aus Sicht der Service-Dominant Logic, Wiesbaden.

Evans, D./Norcliffe, G. (2016): Local identities in a global game: the social production of football space in Liverpool, in: *Journal of Sport & Tourism*, 20, 3-4, pp. 217–232.

Fairley, S./Gammon, S. (2005): Something lived, something learned: Nostalgia's expanding role in sport tourism, in: *Sport in Society*, 8, 2, pp. 182–197.

FC St. Pauli (2018): *Kiezhelden – Übersicht*, www.fcstpauli.com/kiezhelden/uebersicht, Abruf 28.03.2018.

Gladden, J./Irwin, R./Sutton, W. (2001): Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity, in: *Journal of Sport Management*, 15, pp. 297–317.

Gladden, J./Funk, D. (2002): Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport, in: *Journal of Sport Management*, 16, pp. 54–81.

schen Verein und Fans, aber vor allem zwischen Fans und Fans, die den Markenwerten gerecht werden. Auf kiezhelden.com werden z.B. soziale Projekte präsentiert, um die Unterstützung von Fans und Partnern des FC St. Pauli zu gewinnen. Auf der Crowdfunding-Plattform werden Ideen und Projekte gesucht, die den Stadtteil besser machen, das kulturelle Leben bereichern oder den Nachwuchs fördern (FC St. Pauli 2018). Der FC St. Pauli übernimmt dadurch Verantwortung für den Stadtteil gemäss seinen Leitlinien. Darüber hinaus bietet die Crowdfunding-Plattform vielfältige Möglichkeiten zur Co-Creation von emotionalen Erlebnissen. Dennoch stellt sich hier die Frage, welchen Nutzen z.B. ein internationaler Fan von sozialen Projekten im Hamburger Stadtteil St. Pauli zieht und wie der Verein es schafft, diese Massnahme einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Fazit und Ausblick

Durch die vorgestellten Beispiele wird deutlich, dass die Fan-Szene des FC St. Pauli zu wesentlichen Anteilen die Rolle des Co-Entwicklers der Marke FC St. Pauli übernimmt. Die Fallstudie zeigt, wie durch Strategien, die den Fan in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen, ein glaubhaftes Markenbild entwickelt werden kann, das weit über die Landesgrenzen hinaus Bekanntheit erlangt hat und weitgehend unabhängig von der sportlichen Leistung bleibt. Die vorgestellten Initiativen zur Inszenierung von Markenerlebnissen zeigen beispielhaft, wie es gelingen kann, Fans und Interessierte von vornherein in die Entwicklung einer Marke mit einzubeziehen und ihre Ideen, Wünsche und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Der FC St. Pauli verzichtet dabei bewusst auf kurzfristige Einnahmequellen und auch auf einen Teil der Kontrolle über das Kundenerlebnis.

(Sport-)Marken sollten Plattformen identifizieren, auf denen Botschaften und Eigenschaften der Marke über verschiedenste Wege und Kanäle an relevante Akteure vermittelt und idealerweise gemeinsam mit ihnen weiterentwickelt werden. Zudem müssen diese Plattformen genügend Freiheiten bieten, damit alle weiteren Akteure, wie z.B. Zuschauer und Fans, aber auch Sponsoren und Medien, nicht nur reagieren, sondern unter bestimmten Rahmenbedingungen auch selbst aktiv mitgestalten können. Die Markenerlebniswelten vor Ort sowie eigens geschaffene Online-Plattformen bieten hierzu enormes Potenzial. Die Gestaltung dieser Markenerlebniswelten und die Kommunikation während Veranstaltungen sollten dabei gezielt auf emotionale, multisensorische Markenerlebnisse ausgerichtet werden, die den sozialen Austausch fördern und die Co-Creation aller Akteure unterstützen. 

Grant, N./Heere, B./Dickson, G. (2011): New sport teams and the development of brand community, in: *European Sport Management Quarterly*, 11, 1, pp. 35–54.

IfD Allensbach (2018): Anzahl der Personen in Deutschland, denen der FC St. Pauli bekannt ist, von 2014 bis 2017 (in Millionen), Statista – Das Statistik-Portal, de.statista.com/statistik/daten/studie/171105/umfrage/bekanntheit-des-fussballvereins-fc-st-pauli, Abruf 28.03.2018.

Jackson, U./Wolf, A. (2014): Live-Kommunikation im Kontext des Behavioral Branding – Markenstärkende Interaktionserlebnisse zwischen Mitarbeitern und Kunden am Beispiel Messe, in: Zanger, C. (Hrsg.): *Events und Messen*, Wiesbaden, S. 65–85.

Kirchgeorg, M./Springer, C./Brühe, C. (2009): *Live Communication Management. Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle*, Wiesbaden.

Koenigstorfer, J., Groeppel-Klein, A., & Kunkel, T. (2010): The attractiveness of

national and international football leagues: Perspectives of fans of 'Star Clubs' and 'Underdogs', in: *European Sport Management Quarterly*, 10, 2, pp. 127–163.

Kunkel, T./Doyle, J. P./Funk, D. C. (2014): Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product – The case of the Australian A-League, in: *Sport Management Review*, 17, 4, pp. 470–483.

Nagel, C./Pahl, M. (2009): *FC St. Pauli. Das Buch. Der Verein und sein Viertel*. Hoffmann und Campe.

Nagel, C./Pahl, M. (2011): *FC St. Pauli: Die Fibel*. Eigenverlag.

Nagel, S./Schlesinger, T./Bayle, E./Giauque, D. (2015): Professionalisation of sport federations – A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences, in: *European Sport Management Quarterly*, 15, 4, pp. 407–433.

Preuss, H. (2014): Bedeutung und Arten von Marken im Sport, in: Preuss, H. et al. (Hrsg.):

Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport, Wiesbaden, S. 3–27.

Uhrich, S./Benkenstein, M. (2010): Sport stadium atmosphere: formative and reflective indicators for operationalizing the construct, in: *Journal of Sport Management*, 24, 2, pp. 211–237.

Uhrich, S. (2014): Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports, in: *European Sport Management Quarterly*, 14, 1, pp. 25–49.

Woratschek, H./Horbel, C./Popp, B. (2014): The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management, in: *European Sport Management Quarterly*, 14, 1, S. 6–24.

Woratschek, H./Durchholz, C./Maier, C./Ströbel, T. (2017): Innovations in sport management: The role of motivations and value cocreation at public viewing events, in: *Event Management*, 21, 1, pp. 1–12.