

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

**Working Paper**

## Fußballstudie 2012 – Wie die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen werden

Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion

*Suggested Citation:* Woisetschläger, David M.; Backhaus, Christof; Dreisbach, Jan; Schnöring, Marc (2012) : Fußballstudie 2012 – Wie die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen werden, Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Technische Universität Braunschweig, Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/88165>

**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.*



# Fußballstudie 2012

Wie die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga  
wahrgenommen werden

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

Mit freundlicher Unterstützung von

**acurelis consulting**  
accurizing customer relationships



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Executive Summary	4
Zur Relevanz des Markenmanagements für professionelle Fußballvereine	7
Studiendesign und Datengrundlage	9
Die deutsche Fußball-Landschaft	10
Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga	13
Der Kampf um die Markenmeisterschaft	16
„Mia san mia“ gegen „Wir sind Fußball“	19
Der Weg von Borussia Dortmund zum Markenmeister	21
Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine	24
Ausblick	26
Weiterführende Literatur zum Thema	27
Autoren und Kontakt	28
Impressum	29

## Executive Summary

Professionell geführte Unternehmensmarken gelten in vielen Wirtschaftsbranchen als Schlüssel zum Erfolg. Auch die Vereine der Fußball-Bundesliga stehen in einem wachsenden Wettbewerb der Herausforderung gegenüber, ein professionelles Markenmanagement umzusetzen: Denn wer sich der Gunst seiner Fans, der Medien oder der Sponsoren langfristig sicher sein möchte, benötigt eine starke Vereinsmarke.

Sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg gehen im Profi-Fußball oftmals Hand in Hand. Sollte der Ball aber einmal nicht so „rund“ laufen, dann kann eine starke Vereinsmarke dazu beitragen, die finanzielle Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg spürbar zu reduzieren. So sind starke Vereinsmarken beispielsweise mit einer höheren Fanloyalität, größeren Sponsoringbudgets und der Möglichkeit der Vermarktung eigenständiger Übertragungsformate verbunden. Doch trotz des zunehmenden Bewusstseins der Vereinsverantwortlichen für die Bedeutung der professionellen Markenführung fristet das Markenmanagement in zahlreichen Fußballvereinen derzeit noch

ein Schattendasein. Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen der vorliegenden Fußballstudie 2012 die beiden folgenden zentralen Fragestellungen beantwortet:

1. Wie werden die einzelnen Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen?
2. Welche Implikationen ergeben sich hieraus für das Markenmanagement eines professionellen Fußballvereins?



## Der Untersuchungsansatz

Mit dem Ziel, ein umfassendes Bild der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga abzubilden, basiert die vorliegende Studie auf einer repräsentativen Befragung von insgesamt 2.787 Bundesbürgern im Alter von 18 bis 69 Jahren. Im Rahmen der Befragung wurden diese gebeten, ihre persönliche Einschätzung hinsichtlich relevanter Einstellungsgrößen gegenüber einem aus 25 Bundesligavereinen (18 Erstligisten und sieben ausgewählte Zweitligisten) zufällig zugelosten Verein zu geben. Auf diese Weise konnte für jeden Verein eine belastbare Datengrundlage gewonnen werden, die es ermöglicht, die Markenprofile der Vereine einander gegenüberzustellen.

## Die Ergebnisse

Um den Markenmeister 2012 zu küren, wurden die Indikatoren der Markeneinstellung „sehr sympathischer Verein“, „sehr attraktiver Verein“ und „sehr guter Verein“ mit der Markenbekanntheit verdichtet und in einen Indexwert mit einer maximalen Ausprägung von 100 Punkten überführt. Die Ergebnisse der Fußballstudie 2012 zeigen: Borussia Dortmund ist nicht nur Deutscher Fußballmeister, Borussia Dortmund ist auch Deutscher Markenmeister. Mit einem Markenindexwert von 62,41 Punkten können sich die Dortmunder knapp gegen den FC Bayern München, der 59,82 Punkte erzielt, durchsetzen. Ausschlaggebend für den Erfolg der Borussia ist dabei die wesentlich sympathischere Wahrnehmung der Meistermannschaft von Jürgen Klopp.

Das Verfolgerfeld wird von Werder Bremen (55,96 Punkte) angeführt. Nach wie vor werden die Werderaner von den Bundesbürgern stark mit positiven Attributen in Verbindung gebracht – und das trotz der andauernden sportlichen Durststrecke des Vereins. Eine noch stärkere Unabhängigkeit vom sportlichen Geschehen hat sich der FC St. Pauli aufgebaut. Der Kiez-Club gilt als Prototyp einer starken Vereinsmarke und platziert sich mit 54,96 Punkten direkt hinter Werder Bremen in der Riege der stärksten deutschen Fußballmarken.

Überraschend starke einstellungsbezogene Werte erreichen insbesondere die kleinen und eher ruhig auftretenden Mitglieder der Fußball-Bundesliga. So sind der SC Freiburg (65,00 Punkte), der 1. FSV Mainz 05 (63,27 Punkte) und der zukünftige Erstligist SpVgg Greuther Fürth (62,79 Punkte) an der Spitze des gesonderten Sympathierankings wiederzufinden. Allein die fehlende Reichweite der Vereinsmarke, gemessen über die Vereinsbekanntheit, verhindert ein besseres Abschneiden im Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2012.

Rang	Verein	Markenindex
1	Borussia Dortmund	62,41
2	FC Bayern München	59,82
3	Werder Bremen	55,96
4	FC St. Pauli	54,96
5	Borussia Mönchengladbach	53,29
6	FC Schalke 04	50,43
7	1. FC Nürnberg	48,94
8	Hamburger SV	48,89
9	VfB Stuttgart	47,00
10	Bayer 04 Leverkusen	45,64
11	Eintracht Frankfurt	44,99
12	1. FC Köln	44,97
13	1. FC Kaiserslautern	44,72
14	Hertha BSC Berlin	44,48
15	Hannover 96	44,35
16	SC Freiburg	43,32
17	1. FSV Mainz 05	43,13
18	1899 Hoffenheim	41,96
19	Eintracht Braunschweig	41,37
20	VfL Wolfsburg	39,82
21	SpVgg Greuther Fürth	39,78
22	Dynamo Dresden	39,47
23	Fortuna Düsseldorf	39,22
24	FC Augsburg	38,22
25	TSV 1860 München	37,96

Tab. 1: Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2012

Enttäuschende Markenwerte erzielt hingegen der ehemalige Deutsche Meister VfL Wolfsburg. Trotz der Rückkehr des Meistrainers Felix Magath ist der Meisterschaftsglanz der „Wölfe“ mittlerweile verblasst. Als der am wenigsten sympathische der 25 analysierten Bundesligisten muss der VfL Wolfsburg (39,82 Punkte) im aktuellen Vereinsmarkenranking mit einer der hinteren Platzierungen vorlieb nehmen. Ob sich die Vereinswahrnehmung in der Zukunft durch einen möglichen sportlichen Aufschwung spürbar verbessern lässt, bleibt abzuwarten.

Besonderen Glanz versprühen dagegen wieder die Duelle zwischen Borussia Dortmund und Bayern München. Ein Blick auf die elf zum Vereinsimage erhobenen Kriterien lässt erkennen, dass sich der Zweikampf zwischen den beiden deutschen Spitzenmannschaften auch außerhalb des Platzes fortsetzt. Hohe Wertschätzung erfahren Borussia Dortmund und der FC Bayern München insbesondere durch die Art und Weise, wie die Vereine geführt werden. So erzielen Borussia Dortmund und der FC Bayern München im Vergleich der 25 analysierten Bundesligisten bei denjenigen Imagekriterien Bestwerte, die durch das Handeln der verantwortlichen Personen an der Vereinsspitze beeinflusst werden. Hierzu zählen Kompetenz, nachhaltiges Handeln, Vertrauenswürdigkeit und Fortschrittlichkeit. Erweitert man die Betrachtung auf die weiteren erhobenen Imagekriterien fällt auf, dass der FC Bayern München durch das hohe Maß an Internationalität ein Differenzierungsmerkmal zum Ligakonkurrenten aufweist – eine Bewertung, die sich auch im sportlichen Abschneiden in der aktuellen Champions-League-Saison widerspiegelt. Der Wahlspruch der Bayern, „Mia san mia“, passt zu weiteren Bewertungsunterschieden zwischen den Vereinen: In Bezug auf die wahrgenommene Einzigartigkeit und die wahrgenommene Tradition liegt der FC Bayern München – bei hohen Ausprägungen für beide Vereine – vor der Dortmunder Borussia.

Sucht man wiederum nach Differenzierungsmerkmalen aus Dortmunder Sicht, punktet der BVB insbesondere durch die wahrgenommene Authentizität des Vereins. Zudem wird Borussia Dortmund als familiärer und bodenständiger bewertet, auch wenn sich diese Imageausprägungen im Vergleich der analysierten 25 Bundesligisten lediglich im oberen Mittelfeld befinden. Vereint weisen der aktuelle Meister und der deutsche Rekordmeister ein hohes Maß an Emotionalität auf. Und so bleibt aus Sicht des Fußballs nur zu hoffen, dass auch die Duelle auf dem grünen Rasen die Fußballfans weiterhin so emotional wie in dieser Saison in ihren Bann ziehen.

## Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine

Aus der Erkenntnis der Vorteilhaftigkeit einer starken Marke stellt sich für die Fußball-Bundesligisten die Aufgabe, auf den bestehenden Fundamenten ihrer Vereinsmarke gezielte Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen aus einer übergeordneten Markenstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Eine Stärkung der Vereinsmarke kann über zwei zentrale Stoßrichtungen erzielt werden: Über die Erhöhung der Vereinsmarkenbekanntheit und über die Verbesserung der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen zum Verein.

Mit Blick auf die vorliegenden Studienergebnisse empfiehlt es sich für Vereine mit einer vergleichsweise geringen Vereins-

markenbekanntheit, diese über geeignete Kommunikationsmaßnahmen zu erhöhen. Hierbei sollten bewusst die vorliegenden Stärken des Vereinsimages aufgegriffen und den Markenadressaten zugänglich und erlebbar gemacht werden. In der Fußball-Bundesliga bietet sich diese Stoßrichtung ausdrücklich für die Vereine 1. FSV Mainz 05, SC Freiburg und SpVgg Greuther Fürth an, die bereits unter den Vereinskennern über eine sehr positive Markeneinstellung verfügen, das sich bietende Markenpotenzial aber nicht ausreichend ausschöpfen.

Für Vereine mit einer schon ausgeprägten Vereinsmarkenbekanntheit sollten wiederum primär Maßnahmen im Vordergrund stehen, die zu einer Verbesserung der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen beitragen. Ziel führend sind hierbei folgende Ansatzpunkte:

*Ausbau bzw. Aufrechterhaltung differenzierender Assoziationen:*  
Vereine, die im Wettbewerbsumfeld über positive differenzierende Assoziationen verfügen, sollten diese weiter ausbauen bzw. zumindest gegenüber konkurrierenden Vereinsmarken aufrecht erhalten. So wird der FC Bayern München besonders stark mit dem Imagekriterium Internationalität in Verbindung gebracht und sollte dieses Attribut gezielt einsetzen, um in relevanten Zielgruppen des Vereins (wie beispielsweise in der Gruppe der werbetreibenden Unternehmen) von dieser Markenassoziation zu profitieren.

*Unterstützung schwindender Assoziationen:*  
Für Vereine mit schwindenden Assoziationen kann es sich als vorteilhaft erweisen, diese wieder bewusst neu aufleben zu lassen. Als passendes Beispiel lässt sich Eintracht Braunschweig nennen, die als wenig fortschrittlich wahrgenommen wird, aber einst im Zuge der Einführung des ersten Trikotsponsorings Wegbereiter einer gegenwärtig elementaren Einnahmequelle der Bundesligisten war.

*Neutralisierung negativer Assoziationen:*  
Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der Markeneinstellung liegt in der Neutralisierung negativer Assoziationen. Vereine, wie beispielsweise Hertha BSC Berlin oder der 1. FC Köln, die in der öffentlichen Wahrnehmung als wenig kompetent angesehen werden, laufen ansonsten Gefahr, die Gunst wichtiger Markenadressaten zu verlieren, wie die jüngste Kritik ihrer Hauptsponsoren aufzeigt.

*Erzeugung neuer Assoziationen:*  
Nicht zuletzt liegt in der Erzeugung neuer Assoziationen das Potenzial, die Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen. So bietet es sich für einen Verein wie 1899 Hoffenheim, der als wenig traditionell wahrgenommen wird, beispielsweise an, den Betrachtungsfokus der Öffentlichkeit gezielt auf neue Assoziationen zu lenken (etwa auf die Fortschrittlichkeit des Vereins).

# Zur Relevanz des Markenmanagements für professionelle Fußballvereine

Professionelles Markenmanagement gilt in vielen Wirtschaftszweigen – insbesondere in der Konsumgüterindustrie und im Dienstleistungssektor – als ein zentraler Erfolgsfaktor. Zahlreiche Erfolgsgeschichten von Apple, Red Bull, Virgin und vielen anderen verdeutlichen die Bedeutung starker Marken eindrücklich. In der Fußball-Bundesliga fristet das Markenmanagement jedoch vielfach noch ein Schattendasein. Dabei können gerade auch Profi-Fußballvereine vom Aufbau einer starken Vereinsmarke profitieren.

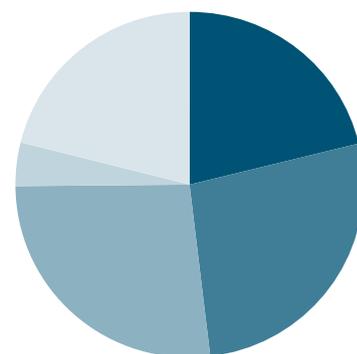
Im Zuge der wachsenden Bedeutung der wirtschaftlichen Wettbewerbsposition von professionellen Fußballvereinen und der damit einhergehenden Ausweitung unternehmerischer Strukturen stehen Aufbau und Pflege der Vereinsmarke bei einigen Profi-Vereinen weit oben auf der Arbeitsagenda. Die Einsicht, dass die Etablierung eines Markenmanagements einen langfristigen Wert für Profi-Vereine darstellt, ist jedoch keinesfalls unstrittig. Weit verbreitet ist nach wie vor die Ansicht, dass der Erfolgsbeitrag einer professionellen betriebswirtschaftlichen Führung und damit auch des Markenmanagements in der Fußball-Bundesliga bestenfalls marginal ist.

Auf den ersten Blick scheint diese Einschätzung auch zutreffend zu sein. Durch den sportlichen Erfolg lassen sich die Einnahmen aus den zentralen Quellen eines Fußball-Bundesligisten in kurzer Zeit teilweise erheblich steigern:

- Sportlicher Erfolg zieht Gelegenheitsfans und neue Zielgruppen an. Die Einnahmen aus den Ticketverkäufen steigen aufgrund der höheren Stadionausslastung. Mitunter lassen sich bei knapper werdenden Kapazitäten Erhöhungen der Eintrittspreise durchsetzen.
- Eine sportlich erfolgreiche Situation erleichtert die Akquisition von neuen Sponsoringpartnern. Bestehende Sponsoren binden sich zudem länger an den Verein und sind eher bereit, ihr finanzielles Engagement auszubauen.
- Eine verbesserte Platzierung in der Liga bzw. ein Weiterkommen in Pokalwettbewerben auf (inter-)nationaler Ebene resultiert in höheren Einnahmen aus den Übertragungsrechten sowie erzielten Prämien.
- Mit erfolgreichen Spielergebnissen eines Vereins geht ferner oftmals eine Steigerung der Merchandising-

Einnahmen einher. Gerade in guten Zeiten zeigen Fans und Sympathisanten gerne ihre Verbundenheit mit ihrem Verein.

Wenn der sportliche Erfolg also ein so unbestritten starker Hebel für den wirtschaftlichen Erfolg von Profi-Fußballvereinen ist, warum sollte das Vereinsmanagement dann die zumeist begrenzten personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen für den Aufbau und die Pflege einer starken Vereinsmarke aufwenden?



■ Spielbetrieb:	21,17% (411,16 Mio. €)
■ Sponsoring:	26,92% (522,70 Mio. €)
■ Medienrechte:	26,76% (519,63 Mio. €)
■ Merchandising:	4,08% (79,33 Mio. €)
■ Sonstiges:	21,07% (409,16 Mio. €)

Quelle: DFL (2012)

Abb. 1: Einnahmequellen der Fußball-Erstligisten 2010/11 (gesamt)

Die Antwort liegt auf der Hand. So schnell, wie sich die Geldspeicher in Phasen des sportlichen Erfolgs füllen, so schnell leeren sie sich auch wieder, falls der Erfolg ausbleibt. Darüber hinaus steigen in Erfolgsphasen die Ausgaben oft deutlich an, so dass die finanzielle Situation der Vereine bei Wegbrechen der erfolgsbedingten Einnahmen schlechter sein kann als zuvor.

Zahlreiche Beispiele in der Fußball-Bundesliga und anderen Profiligen zeigen immer wieder, dass sportlicher Erfolg nicht zuverlässig planbar ist. Falls das Management des Vereins wirklich wirtschaftlich denken muss und nicht von einem Scheich, Oligarchen oder einem Großkonzern unterstützt wird, sollte die Verringerung der wirtschaftlichen Abhängigkeit vom kurzfristigen sportlichen Erfolg eine zentrale Aufgabe sein.

Doch wie können Investitionen in den Aufbau und Erhalt einer starken Vereinsmarke hierzu einen Beitrag leisten? Durch starke Vereinsmarken, d. h. bekannte Marken mit differenzierenden positiven Attributen, gelingt es, zentrale Einnahmequellen der Vereine zu einem guten Teil unabhängig vom kurzfristigen sportlichen Erfolg aufzustellen. Die Abhängigkeit von der naturgemäß vorhandenen sportlichen Volatilität lässt sich somit spürbar reduzieren. Im Einzelnen zählt eine starke Vereinsmarke u. a. wie folgt auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Vereins ein:

- höhere Fanloyalität gegenüber dem Verein, gerade auch bei sportlichen Durststrecken und eine damit verbundene Stabilisierung der Merchandising- und Ticketing-Einnahmen,
- leichter Ausbau der Fanbasis und damit einhergehend eine direkte Beeinflussung der Merchandising- und Ticketing-Einnahmen,
- höhere Loyalität und/oder Budgets von Sponsoren, die sich durch ihre Verbindung mit einer starken Vereinsmarke Bekanntheitssteigerungen und einen Transfer positiver Eigenschaften von der Vereins- auf die Sponsorenmarke erwarten,
- verbesserte Möglichkeit der eigenständigen Vermarktung von Übertragungsrechten über das Vereinsgeschehen (ab einer gewissen Größenordnung der Fanbasis).

Vor dem Hintergrund dieser Erfolgspotenziale sollten Vereine in den Auf- und Ausbau ihrer Vereinsmarke investieren. Mitunter wird dies jedoch zugunsten kurzfristiger Investitionen in den sportlichen Erfolg, teilweise auch aufgrund eines mangelnden Bewusstseins sowie unklarer Erfolgswirkungen, vernachlässigt. So werden beispielsweise Sponsoren einzig nach der gebotenen Summe ausgewählt, ohne auf Wechselwirkungen mit dem Vereinsimage zu achten. Das Sortiment an Merchandisingprodukten ist häufig austauschbar und differenziert sich allenfalls über Farben und Logos von den Angeboten des Wettbewerbs. Und nicht zuletzt schädigt eine zögerliche Haltung des Vereins-

managements gegenüber gewaltbereiten Ultra-Gruppierungen die Vereinsmarke. Diese und andere Punkte lassen offensichtlich werden, wie bedeutsam es ist, einen Fußballverein als Marke zu begreifen.

Im Folgenden setzt sich die Fußballstudie 2012 eingehend mit der Wahrnehmung von Vereinsmarken aus der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga in der Bevölkerung auseinander und gewährt dem Leser einen umfassenden Überblick über die Markenlandschaft im deutschen Profi-Fußball. Die Auswertung basiert hierbei auf den Angaben von über 2.700 Befragten aus ganz Deutschland, die im Zuge einer repräsentativen Befragung an der Fußballstudie 2012 teilgenommen haben.

# Studiendesign und Datengrundlage

GRUNDGESAMTHEIT:	EINWOHNER ZWISCHEN 18 UND 69 JAHREN
AUSWAHLVERFAHREN:	REPRÄSENTATIV-BEFragung QUOTIERT NACH ALTER, GESCHLECHT UND BUNDESLAND
ERHEBUNGSGEBIET:	DEUTSCHLAND
STICHPROBE:	2.787 INTERVIEWS
ART DES INTERVIEWS:	ONLINE-ERHEBUNG (CAWI)
ERHEBUNGSZEITRAUM:	21.03. - 28.03.2012

Mit dem Ziel, ein umfassendes Bild der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga abzubilden, wurde die Fußballstudie 2012 auf eine breite und aussagekräftige Datengrundlage gestellt. Im Zeitraum zwischen dem 21. und 28. März 2012 wurden im Rahmen einer repräsentativen Befragung hierzu mehr als 2.700 Bundesbürger im Alter zwischen 18 und 69 Jahren befragt.

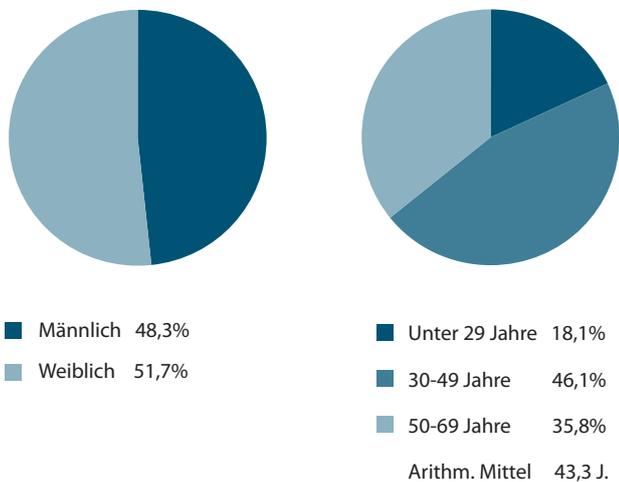


Abb. 2: Demographische Struktur der Befragungsteilnehmer

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

Der Befragungsinhalt richtete sich am Studienthema der Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten aus. Hierbei durchliefen die Probanden zuerst einen allgemeinen Befragungsteil, in dem u. a. das Interesse an der Sportart Fußball sowie die

Bindungsstärke zu einem möglichen Lieblingsverein erfragt wurden. Die Befragungsteilnehmer gelangten sodann in einen vereinspezifischen Umfrageteil, in dem sie zu einem ihnen bekannten und zufällig zugelosten Bundesligaverein Einschätzungen zur Vereinsmarke vornahmen. Im Rahmen der Erhebung zur Fußballstudie 2012 konnte somit für jeden der 25 analysierten Fußball-Bundesligisten eine belastbare Datengrundlage gewonnen werden (vgl. Tabelle 2).

Rang*	Verein	Fallzahl
1	Borussia Dortmund	112
2	FC Bayern München	112
3	Borussia Mönchengladbach	125
4	FC Schalke 04	134
5	Bayer 04 Leverkusen	130
6	Werder Bremen	112
7	Hannover 96	107
8	VfB Stuttgart	117
9	VfL Wolfsburg	97
10	1. FC Nürnberg	123
11	1. FSV Mainz 05	81
12	1899 Hoffenheim	99
13	1. FC Köln	134
14	Hamburger SV	123
15	FC Augsburg	95
16	SC Freiburg	95
17	Hertha BSC Berlin	120
18	1. FC Kaiserslautern	130
1	SpVgg Greuther Fürth	86
2	Eintracht Frankfurt	133
3	Fortuna Düsseldorf	90
4	FC St. Pauli	131
6	TSV 1860 München	98
8	Eintracht Braunschweig	104
9	Dynamo Dresden	99

\* Tabellenplatzierung zum Befragungszeitpunkt am 26. Spieltag

Tab. 2: Erreichte Fallzahlen zu den analysierten 25 Bundesligisten

# Die deutsche Fußball-Landschaft

Der Fußball ist des Deutschen liebstes Kind. Diese weit verbreitete Redewendung spiegelt sich auch in den Ergebnissen der aktuellen Fußballstudie 2012 wider: So zeigt sich das Interesse am Fußball als ein demographische Segmente übergreifendes Phänomen.

Deutschland – Fußball-Land. Annähernd die Hälfte der 18- bis 69-jährigen Bundesbürger interessiert sich sehr stark oder zumindest stark für Fußball (45,9%) – hochgerechnet auf die Grundgesamtheit (also auf die ca. 56,3 Millionen Deutschen zwischen 18 und 69 Jahren) ergibt sich für die Fußballvereine somit eine Gruppe von rund 25,8 Millionen „echten“ Fußballfans in Deutschland, die über eine professionelle Vereinsmarkenführung angesprochen werden kann.

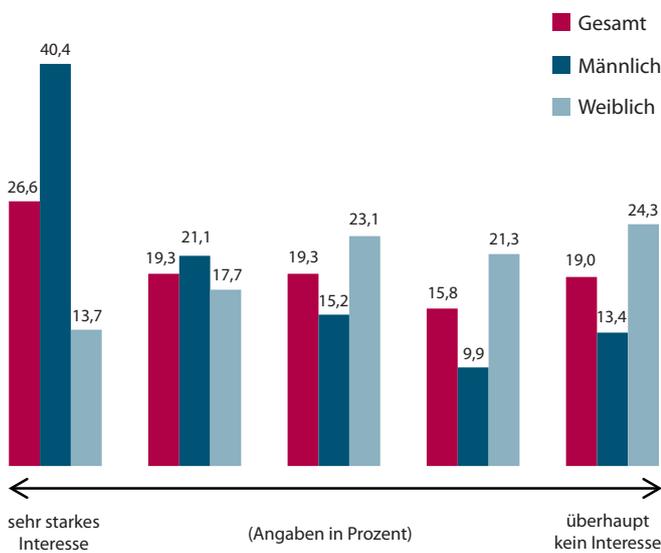


Abb. 3: Fußballinteresse in Deutschland

Das Interesse am Fußball ist unter Männern und Frauen aller Altersklassen zu finden und stellt sich somit als ein demographische Klassen übergreifendes Phänomen dar. Ein Blick auf die Geschlechterverteilung verrät, dass knapp zwei Drittel der männlichen Befragten sich stark oder sogar sehr stark für Fußball interessieren (61,5%). Lediglich ein Viertel der männlichen Bevölkerung gab an, kaum bzw. überhaupt kein Interesse am Fußball zu haben (23,3%). Dass Fußball kein reiner Männersport mehr ist, zeigt das Fußballinteresse der weiblichen Bevölkerung. So bezeichnen sich immerhin fast ein Drittel der weiblichen Befragten als fußballinteressiert (31,4%). Ein klares Indiz dafür, dass der Fußball mehr und mehr weibliche Fans in seinen Bann zieht.

Bevor im Folgenden ein detaillierter Einblick in die Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten gewährt wird, vermag bereits die Verteilung und Anzahl der Vereinsfans\* erste Aufschlüsse über die bestehende Markenstärke der Fußball-Bundesligisten zu geben.

Mit Blick auf die Frage nach dem Lieblingsverein der deutschen Bundesbürger wird deutlich, dass der FC Bayern München nach wie vor über die größte Fanbasis verfügt. So gaben 12,1% bzw. 6,83 Millionen Deutsche in der betrachteten Gruppe der 18- bis 69-jährigen an, dass der FC Bayern München ihr Lieblingsverein sei. Damit verweisen die Münchner die Dortmunder Borussia deutlich auf den Folgerang (8,3% bzw. 4,65 Millionen).

Betrachtet man die regionale Verteilung der Vereinsfans, so fällt auf, dass sowohl der FC Bayern München als auch Borussia Dortmund in vielen Bundesländern über eine ausgeprägte Fanbasis verfügen. Obwohl beide deutsche Spitzenvereine eine für Fußballvereine typische starke regionale Verwurzelung besitzen (Bayern München verfügt im Bundesland Bayern über 44,4% bzw. 3,03 Millionen Vereinsfans und Borussia Dortmund rekrutiert im Bundesland Nordrhein-Westfalen 45,7% bzw. 2,12 Millionen der Vereinsfans), weisen der FC Bayern München und Borussia Dortmund insgesamt mehr Vereinsfans in den 15 weiteren Bundesländern auf als in ihrem „Heimatbundesland“. Im Vergleich hierzu verteilen sich – über alle 36 Bundesligisten hinweg – mehr als zwei Drittel der Fans auf das jeweilige „Heimatbundesland“ des Vereins (68,0%), wohingegen knapp ein Drittel der jeweiligen Vereinsfans aus den restlichen Bundesländer stammt (32,0%).

Als interessant erweisen sich bei der regionalen Verteilung der Vereinsfans insbesondere die „Zweikämpfe“ der größten Rivalen

\* Trotz der Abbildung der Fanbasen im Zuge einer weitreichenden repräsentativen Befragung ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten, dass insbesondere bei denjenigen Vereinen mit einer geringen Fallzahl an Fans, die vorgenommene Hochrechnung der Fanbasis mit einem gewissen Maß an Schätzungsungenauigkeit verbunden ist.

innerhalb eines Bundeslandes: So distanziert beispielweise in Bayern der FC Bayern München den 1. FC Nürnberg relativ deutlich (34,2% vs. 13,9%); in Nordrhein-Westfalen schlägt Borussia Dortmund den Ruhrgebietsrivalen FC Schalke 04 (17,0% vs. 12,5%); in Hamburg liefert sich der FC St. Pauli ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit dem Hamburger Sportverein um die Spitzenposition in der Hansestadt (33,9% vs. 32,2%); in Rheinland-Pfalz lässt der 1. FC Kaiserslautern zumindest beim Fan-Votum den 1. FSV Mainz 05 klar hinter sich (26,4% vs. 13,6%); in Baden-Württemberg ist der VfB Stuttgart (25,4%) vor dem FC Bayern München (10,9%) und dem SC Freiburg (6,7%) die klare Nummer 1; und in Niedersachsen verfügt Hannover 96 (18,3%) vor Werder Bremen (13,7%) und dem Hamburger SV (8,8%) über die größte Fangunst.

Weitergehende Betrachtungen der Fanbasen der Fußball-Bundesligisten unter sozio-demographischen und einstellungsbezogenen Aspekten führen zu weiteren interessanten Erkenntnissen, von denen an dieser Stelle nur ein kleiner Auszug gegeben werden kann:

- Borussia Dortmund verfügt über mehr Vereinsfans in den neuen Bundesländern (0,99 Mio. Vereinsfans) als der FC Bayern München (0,79 Mio. Vereinsfans),
- der FC St. Pauli ist insbesondere bei den jüngeren Fußballfans beliebt (Durchschnittsalter der Vereinsfans: 38,5 Jahre bzw. 52,6% in der Altersklasse bis 40 Jahre gegenüber 43,5 Jahre bzw. 38,8% in der Altersklasse bis 40 Jahre im Bundesliga-Durchschnitt),
- Borussia Mönchengladbach scheint trotz des guten sportlichen Abschneidens in der abgelaufenen Spielzeit noch überproportional stark von zurückliegenden Erfolgen zu zehren: 42,0% der Vereinsfans von Borussia Mönchengladbach sind 50 Jahre und älter (gegenüber 36,3% im Bundesliga-Durchschnitt) und
- die Fans des 1. FC Köln weisen im Vergleich der Bundesligisten trotz der sportlichen Misere und der wenig vorteilhaften Außen- darstellung des Vereins eine der höchsten Vereinsidentifikationen auf.

Rang	Verein	total*	Hochrechnung (in Mio.)
1	FC Bayern München	12,1%	6,83
2	Borussia Dortmund	8,3%	4,65
3	FC Schalke 04	4,2%	2,38
4	VfB Stuttgart	3,9%	2,22
5	Werder Bremen	3,9%	2,20
6	1. FC Köln	3,6%	2,02
7	Borussia Mönchengladbach	3,2%	1,78
7	Hamburger SV	3,2%	1,78
9	FC St. Pauli	2,7%	1,54
10	Hertha BSC Berlin	2,6%	1,45
11	1. FC Nürnberg	2,5%	1,41
11	Hannover 96	2,5%	1,41
13	Eintracht Frankfurt	2,2%	1,25
14	1. FC Kaiserslautern	1,8%	1,01
15	TSV 1860 München	1,5%	0,87
16	Dynamo Dresden	1,5%	0,83
17	FC Hansa Rostock	1,4%	0,77
18	FC Energie Cottbus	1,1%	0,63
18	Fortuna Düsseldorf	1,1%	0,63
20	VfL Bochum 1848	1,1%	0,61
21	SC Freiburg	1,0%	0,57
22	1. FSV Mainz 05	1,0%	0,55
23	FC Augsburg	0,9%	0,48
24	FC Erzgebirge Aue	0,7%	0,40
25	Bayer 04 Leverkusen	0,7%	0,38
26	1899 Hoffenheim	0,6%	0,36
27	Karlsruher SC	0,6%	0,32
28	MSV Duisburg	0,5%	0,28
29	SpVgg Greuther Fürth	0,5%	0,26
30	Alemannia Aachen	0,4%	0,24
31	Eintracht Braunschweig	0,4%	0,22
31	VfL Wolfsburg	0,4%	0,22
33	1. FC Union Berlin	0,3%	0,16
34	FSV Frankfurt	0,2%	0,12
35	SC Paderborn 07	0,1%	0,08
36	FC Ingolstadt 04	0,1%	0,06
	Ich habe einen anderen Lieblingsverein	2,5%	1,41
	Ich habe keinen Lieblingsverein	24,7%	13,90

\* Die Fehlertoleranz liegt bei einem Konfidenzintervall von 95% zwischen +/- 1,2 Prozentpunkten beim FC Bayern München und +/- 0,1 Prozentpunkten beim FC Ingolstadt 04.

Tab. 3: Fanbasen der Fußball-Bundesligisten

# Die Fan-Landschaft der Fußball-Bundesliga

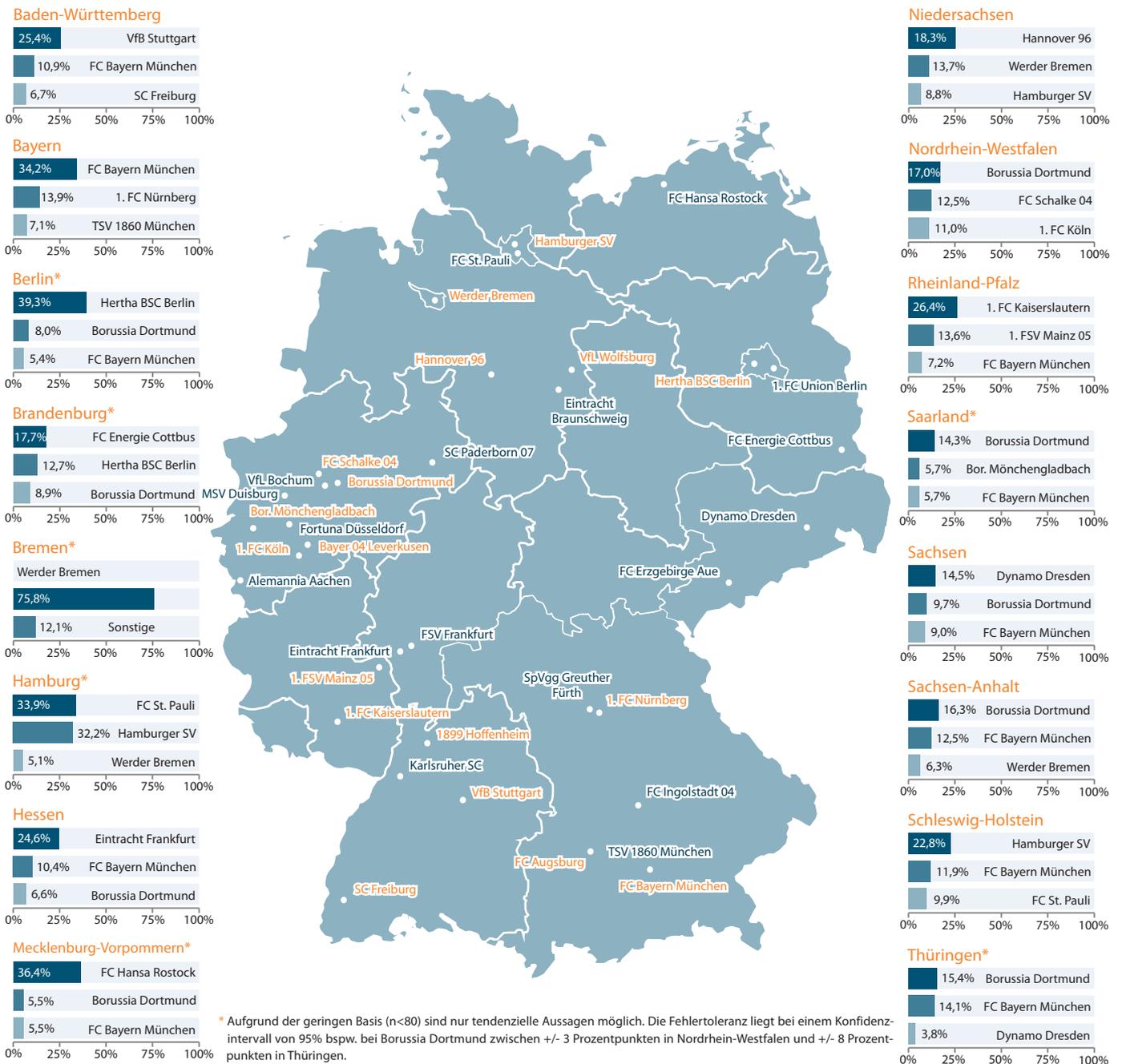


Abb. 4: Die Fan-Landschaft der Fußball-Bundesliga

# Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

Vor der detaillierten Darstellung der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga wird nachfolgend ein kurzer Überblick über das Markenverständnis der vorliegenden Studie gegeben. Denn wie eine Fußballmannschaft eine gute Saisonvorbereitung vor dem Ligastart benötigt, bedarf es an dieser Stelle einer entsprechenden konzeptionellen Grundlage.

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). Vor dem Hintergrund divergierender Motive, die unterschiedliche Disziplinen in der Markenforschung verfolgen, erscheint die entstandene Vielstimmigkeit in einem gewissen Maße nachvollziehbar.

## Markenverständnis der Fußballstudie 2012

Die vorliegende Fußballstudie 2012 schließt sich in ihren Ausführungen zur Analyse der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga 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, d. h. 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 Ausprägung der Verbindungen spiegeln die Stärke der Assoziationen 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 besteht aus zwei Komponenten: dem Markenbewusstsein und den Markenassoziationen. Das Markenbewusstsein bezieht sich auf die Stärke des Markenknotenpunktes oder des Pfades im Gedächtnis. Es kann gemessen werden als die Fähigkeit eines Menschen, die Marke unter verschiedenen Bedingungen wieder zu erkennen. Unter Markenassoziationen werden andere Informationsknoten im Gedächtnis verstanden. Erst die Verknüpfungen der Assoziationen mit der Marke verleihen dieser Bedeutung. Die Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit dieser Assoziationen bewirken eine Differenzierbarkeit des Markenwissens. Beide Komponenten sind Dimensionen der Markenstärke, die Keller als „differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand“ definiert (Keller 1993, S. 8).

Abbildung 5 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 FC Bayern München und SC Freiburg unterscheiden sich in der Wahrnehmung der Befragten sowohl hinsichtlich des Markenbewusstseins als auch der bestehenden Markenassoziationen.

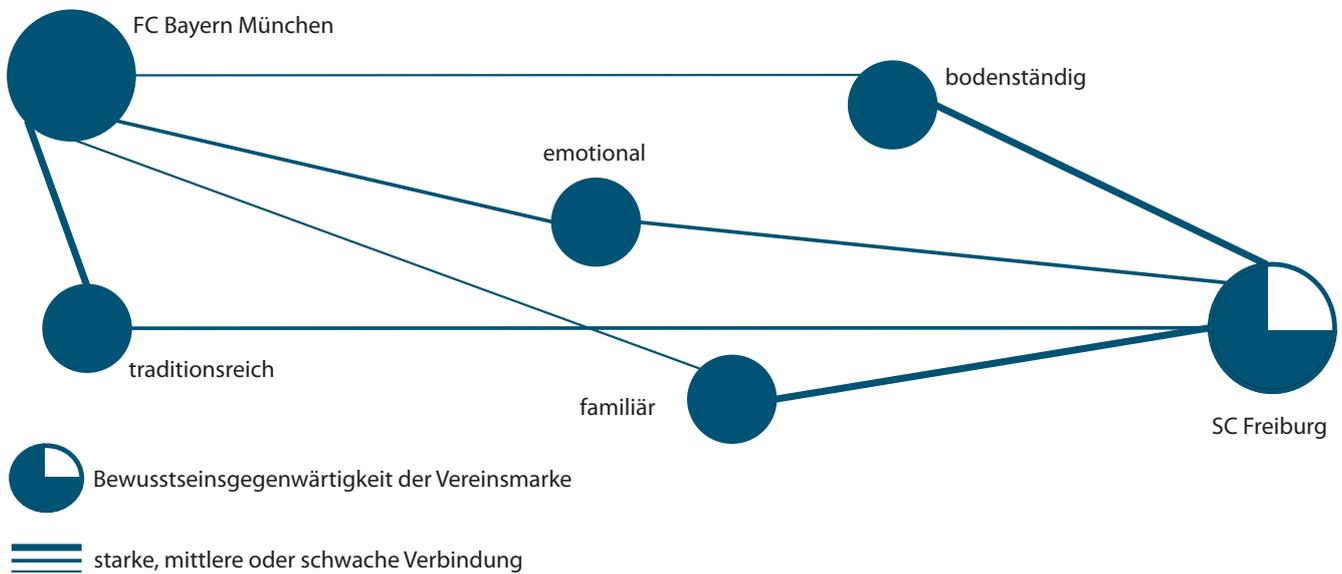


Abb. 5: Darstellung des Markenwissens in Anlehnung an Keller (2008)

Die Darstellung des Markenwissens über die betrachteten Vereine lässt sich wie folgt interpretieren. Der FC Bayern München verfügt mit einer Vereinsbekanntheit von 100 Prozent über ein umfassendes Markenbewusstsein in der Bevölkerung. Mit einem Bekanntheitswert von 77 Prozent kommt beim SC Freiburg zum Ausdruck, dass unter den Befragten die Fähigkeit der Wiedererkennung der Vereinsmarke entsprechend geringer ausgeprägt ist. Mit der Voraussetzung der Markenbekanntheit können sich unterschiedliche Markenassoziationen zur Vereinsmarke ausbilden. So gibt die gewählte Darstellung über die Stärke des Verbindungspfades von der Markenassoziation zur Vereinsmarke beispielsweise wider, dass der FC Bayern München gedanklich stark mit Tradition verbunden ist, dagegen aber eher als wenig familiär und bodenständig wahrgenommen wird. Diese Markenassoziationen werden hingegen sehr stark mit der Vereinsmarke SC Freiburg in Verbindung gebracht.

### Stellhebel der Markenstärke

Nachdem in den vorangehenden Ausführungen ein Einblick gegeben werden konnte, wie Markenwissen entsteht und im Kopf des Konsumenten strukturiert wird, stellt sich folglich die Frage, durch welche Stellhebel bzw. Einflussgrößen sich die Stärke einer Vereinsmarke ausbildet. Den Ausführungen von Keller (2008) folgend lassen sich durch die Auswahl und Gestaltung von Markenelementen, durch das Marketingprogramm und durch die Nutzung von Sekundärassoziationen die beiden Komponenten der Markenstärke, die Markenbekanntheit und die Markenassoziationen, direkt beeinflussen. Überträgt man die Überlegungen von Keller auf den Kontext des Fußballs (siehe Abbildung 6 auf der Folgeseite),

lassen sich auch für Vereinsmarken die drei Stellhebel der Markenstärke wiederfinden.

Der Vereinsname, das Vereinslogo oder ein Vereinslogo werden unter dem Punkt der Markenelemente zusammengefasst und tragen zur Kennzeichnung und Wiedererkennung der Vereinsmarke bei. Zudem können die Markenelemente aber auch gezielt eingesetzt werden, um bestimmte Assoziationen aufzubauen. So tritt der Bundesligist Hoffenheim seit 2007 unter dem Namen 1899 Hoffenheim zu Spielen der Bundesliga an. Laut Club-Mäzen Dietmar Hopp klinge Turn- und Sport-Gemeinschaft zu altbacken und ließe sich weniger gut vermarkten. Weitergehend lassen sich auch durch eine differenzierte Farbgebung (schwarz-gelb), ein Maskottchen bzw. Wappentier („Hennes“) oder einen griffigen Slogan („Echte Liebe.“ oder auch „Non established since 1910“) Markenassoziationen effektiv transportieren. Im Bereich des Marketingprogramms lassen sich neben den bestimmenden Faktoren der Dienstleistung, der Preisgestaltung und der Kommunikation auch gezielt Spielerpersönlichkeiten des Vereins einbinden und vermarkten, die in besonderer Weise für den Verein stehen. Ein treffendes Beispiel hierfür stellt Lukas Podolski und die eigene Vermarktungslinie „LP10“ des 1. FC Köln dar. Als letztgenannter Stellhebel der Markenstärke können Sekundärassoziationen kommunikativ in den Markenauftritt eingebunden werden. So wird von den Fußballvereinen insbesondere die regionale Herkunft des Vereins zur emotionalen Aufladung der Vereinsmarke aufgegriffen (bspw. FC „Bayern“ München). Ähnliche Transferpotenziale von Sekundärassoziationen bieten auch Verbindungen mit starken Sponsorenmarken, wie die strategischen Partnerschaften zwischen dem FC Bayern München und Audi sowie adidas beispielhaft aufzeigen.

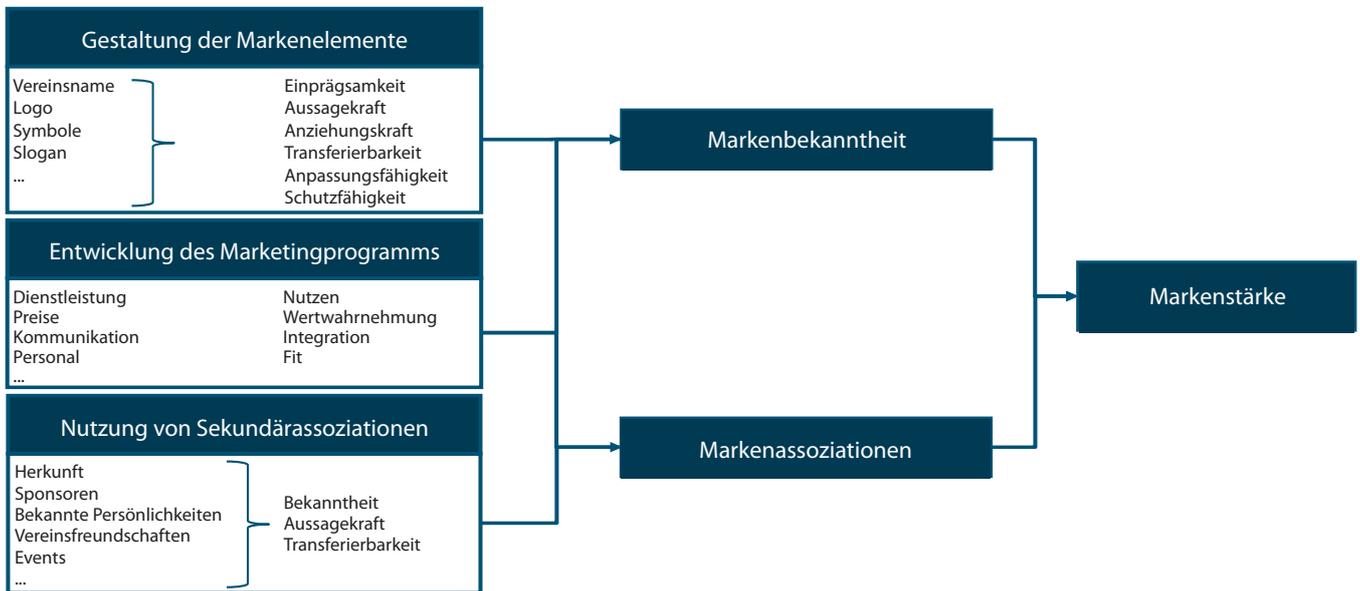


Abb. 6: Stellhebel des Markenmanagements in Anlehnung an Keller (2008)

### Wie die Vereinsmarkenstärke und der Markenmeister bestimmt wurden

Entsprechend des vorgestellten Zwei-Komponenten-Ansatzes von Keller (2008) wurden zur Messung der Vereinsmarkenstärke im Rahmen der Fußballstudie 2012 sowohl die Vereinsbekanntheit als auch die Stärke wesentlicher Assoziationen, die mit einer Vereinsmarke in Verbindung gebracht werden, berücksichtigt und im Zuge der Berechnung der Vereinsmarkenstärke zu einem Markenindexwert verdichtet. Die der Berechnung zugrunde liegenden Befragungsdaten wurden hierbei 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, wobei als Antwortmöglichkeiten die Auswahlfelder „Ja“ oder „Nein“ vorgegeben waren. Der Prozentsatz der Befragten, die die entsprechende Frage für den ihnen jeweils zufällig zugelosten Verein mit „Ja“ beantworteten, bildet die aggregierte Vereinsbekanntheit ab und fließt in dieser Form als erste Komponente in die Ermittlung der Vereinsmarkenstärke ein.

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 sympathisch“, „sehr gut“ und „sehr attraktiv“ wahrgenommen wird. Diese drei Items bilden das Konstrukt der „Markeneinstellung“, das als Globalurteil für die Stärke positiver oder 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 Interpretierbarkeit in einen Indexwert auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten überführt. Hätten beispielsweise sämtliche zu einem Verein befragten Personen auf alle drei Fragen mit der Antwortmöglichkeit 1 = „stimme voll zu“ geantwortet, würde dieser Verein somit einen Wert von 100 Punkten hinsichtlich der Markeneinstellung erzielen.

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

VfB Stuttgart:  
 Vereinsbekanntheit (94,81%) x Markeneinstellung (49,57 Punkte) =  
 Vereinsmarkenstärke (47,00 Punkte)

Hamburger SV:  
 Vereinsbekanntheit (90,54%) x Markeneinstellung (54,00 Punkte) =  
 Vereinsmarkenstärke (48,89 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 bzw. das Vorliegen einer Markeneinstellung darstellt: Nur wenn eine Marke dem Markenadressaten bekannt ist, kann sich überhaupt erst ein assoziatives Netzwerk zur Marke im Gedächtnis ausbilden und verankern.

# Der Kampf um die Markenmeisterschaft

Borussia Dortmund gegen Bayern München – kaum ein anderes Duell im deutschen Profi-Fußball ist zurzeit von einer ähnlich großen Brisanz geprägt. Dabei findet das Duell der beiden deutschen Spitzenmannschaften nicht allein auf dem grünen Rasen statt. Auch im Hinblick auf die Markenstärke lässt sich ein Zweikampf zwischen dem amtierenden deutschen Meister aus Dortmund und dem Rekordmeister aus München ausmachen.

Nach einem spannenden Meisterschaftskampf in der abgelaufenen Saison hat Borussia Dortmund zumindest in der Bundesliga dem FC Bayern München derzeit sportlich den Rang abgelaufen. Und nicht nur unter sportlichen Gesichtspunkten machen die Schwarz-Gelben Emporkömmlinge dem bayerischen Platzhirschen Konkurrenz. Auch im Hinblick auf die Markenwahrnehmung lässt sich auf Basis der vorliegenden Ergebnisse der Fußballstudie 2012 ein Zweikampf zwischen den beiden Ligarivalen ausmachen, den wiederum die Dortmunder Borussia für sich zu entscheiden vermag. In dem über die Vereinsbekanntheit und die Indikatoren der Markeneinstellung, „sehr sympathischer Verein“, „sehr attraktiver Verein“ und „sehr guter Verein“, gebildeten Markenindex verweist Borussia Dortmund mit 62,41 Punkten den FC Bayern München mit 59,82 Punkten im Markenranking auf den Folgerang und sichert sich somit die Markenmeisterschaft 2012.

Mit Blick auf die inhaltliche Bewertung von Borussia Dortmund und dem FC Bayern München können beide Vereine für sich in Anspruch nehmen, hinsichtlich der Einstellungsdimensionen „sehr attraktiver Verein“ (BVB: 62,50 Punkte, FCB: 60,94 Punkte) und „sehr guter Verein“ (BVB: 66,96 Punkte, FCB: 69,20 Punkte) als beste Vereinsmarken in Deutschland wahrgenommen zu werden. Ausschlaggebend für die Markenmeisterschaft von Borussia Dortmund gegenüber dem FC Bayern München ist letztlich die wesentlich sympathischere Wahrnehmung der Meistermannschaft von Jürgen Klopp in Deutschland. Der traditionell stark polarisierende FC Bayern München rangiert im Sympathieranking der 25 abgefragten Bundesligisten mit 49,33 von möglichen 100 Punkten lediglich auf dem 23. Rang und verliert somit im Meisterschaftsrennen die entscheidenden Punkte gegenüber Borussia Dortmund (60,71 Punkte).



## Die Verfolger des Spitzenduos

Das Verfolgerfeld des Vereinsmarkenrankings wird angeführt von Werder Bremen (55,96 Punkte) und dem FC St. Pauli (54,96 Punkte). Mit Blick auf die einzelnen Ergebnisse des Verfolgerduos wird deutlich, dass die Deutschen nach wie vor positive Attribute mit Werder Bremen verbinden. Werder Bremen konnte sich im Gegensatz zu anderen Vereinen in der Fußball-Bundesliga ein solides Vereinsmarkenfundament aufbauen, das sich weitgehend unabhängig von der momentanen sportlichen Durststrecke zeigt. Neben der fast schon traditionell überdurchschnittlich sympathischen Wahrnehmung der Grün-Weißen (60,27 Punkte), erzielen die Werderaner auch hinsichtlich der Einstellungsdimension ist ein „sehr guter Verein“ (59,15 Punkte) und ist ein „sehr attraktiver Verein“ (55,58 Punkte) Kennwerte, die Werder Bremen zu einem der Spitzenvereine in der Vereinsmarkenwahrnehmung werden lässt. Eine wohl noch stärkere Unabhängigkeit vom sportlichen Geschehen bzw. der aktuellen Spielklasse, in der sich der Verein bewegt, weist der FC St. Pauli auf. Der Kult-Club von der Hamburger Reeperbahn gilt als Prototyp einer starken Vereinsmarke und stellt mit dem Image als weltoffener und rebellischer Kiezclub aus Sicht der Deutschen eine der attraktivsten Vereinsmarken des Landes dar.

## Verblasster Meisterschaftsglanz in Wolfsburg

Als Felix Magath im Mai 2009 die Meisterschaftsschale in Empfang nahm, schienen die „Wölfe“ das erste Mal das Image des grauen Werksvereins ablegen zu können. Im Mai 2012 muss aus Vereinsicht jedoch festgestellt werden, dass trotz der Rückkehr des Meistertrainers Felix Magath nicht nur in sportlicher Hinsicht wenig vom zwischenzeitlichen Meisterschaftsglanz übrig geblieben ist. So weist die Fußballstudie 2012 den VfL Wolfsburg unter den 25 in die Umfrage aufgenommenen Bundesligisten als einen derjenigen Vereine aus, der über die schwächsten Vereinsmarkenwerte verfügt. Dabei verrät der 20. Platz des VfL Wolfsburg (39,82 Punkte) im Vereinsmarkenranking nicht, dass vier weitere Bundesligisten lediglich aufgrund der geringeren Vereinsbekanntheit hinter den „Wölfen“ im Ranking zu finden sind. Die Bewertung der Kriterien „sehr sympathischer Verein“, „sehr attraktiver Verein“ und „sehr guter Verein“ befinden sich auf einem insgesamt sehr niedrigen Niveau (45,88 Punkte, 43,30 Punkte bzw. 45,62 Punkte). Hinsichtlich der Vereinsmarkensympathie sehen die Deutschen den VfL Wolfsburg als den am wenigsten sympathischen der 25 analysierten Bundesligisten an. Mit dem Blick in die Zukunft erscheint es so fraglich, ob allein ein möglicher sportlicher Aufschwung zu einer nachhaltigen Verbesserung des Vereinsimages beitragen kann.

Rang	Verein	Markenindex	△*
1	Borussia Dortmund	62,41	± 0
2	FC Bayern München	59,82	± 0
3	Werder Bremen	55,96	- 2
4	FC St. Pauli	54,96	± 0
5	Borussia Mönchengladbach	53,29	+2
6	FC Schalke 04	50,43	- 5
7	1. FC Nürnberg	48,94	- 3
8	Hamburger SV	48,89	- 4
9	VfB Stuttgart	47,00	± 0
10	Bayer 04 Leverkusen	45,64	- 7
11	Eintracht Frankfurt	44,99	- 10
12	1. FC Köln	44,97	- 4
13	1. FC Kaiserslautern	44,72	- 9
14	Hertha BSC Berlin	44,48	- 5
15	Hannover 96	44,35	+ 2
16	SC Freiburg	43,32	+ 8
17	1. FSV Mainz 05	43,13	+ 11
18	1899 Hoffenheim	41,96	- 5
19	Eintracht Braunschweig	41,37	+ 1
20	VfL Wolfsburg	39,82	- 5
21	SpVgg Greuther Fürth	39,78	+ 14
22	Dynamo Dresden	39,47	- 2
23	Fortuna Düsseldorf	39,22	+ 9
24	FC Augsburg	38,22	+ 9
25	TSV 1860 München	37,96	+ 5

\*Lesebeispiel: Die SpVgg Greuther Fürth verbessert sich im Vergleich zur Totalstichprobe in der Gruppe der Fußballinteressierten um 14 Plätze im Vereinsmarkenranking und wird auf dem 7. Rang geführt.

Tab. 4: Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2012

## Die stillen Sympathieträger der Liga

Im Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2012 finden sich stille Sympathieträger der Fußball-Bundesliga wieder. So zählen der SC Freiburg und der 1. FSV Mainz 05 zu den sympathischsten Vereinen der 25 analysierten Bundesligisten (SCF: 65,00 Punkte, FSV: 63,27 Punkte). Auch hinsichtlich der Einstellungsdimensionen „ist ein sehr guter Verein“ (SCF: 54,21 Punkte, FSV: 56,17 Punkte) und „ist ein sehr attraktiver Verein“ (SCF: 49,74 Punkte, FSV: 54,01 Punkte) erzielen sowohl der SCF als auch die „05er“ ein überdurchschnittliches Ergebnis. Allein die Reichweite der beiden Vereinsmarken über die erzielte Vereinsbekanntheit in Deutschland (SCF: 76,92%, FSV: 74,60%) verhindert eine bessere Platzierung im Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2012.

## Markeneinstellung zu den Kleeblättern bereits erstligareif

Die Spielvereinigung Greuther Fürth hat in der abgelaufenen Spielzeit den Nimbus der „Unaufsteigbaren“ bezwungen. Wenn Ende August dieses Jahres die Bundesliga in die neue Saison startet, werden auch die Kleeblätter als insgesamt 52. Erstligist der Historie die Bühne der höchsten deutschen Spielklasse betreten. Und so sehr man der Mannschaft unter Aufstiegstrainer Mike Büskens zutraut, auch mit kleinsten finanziellen Mitteln für Furore in der Bundesliga zu sorgen, so sehr zeigt sich die Markeneinstellung zu den Kleeblättern bereits als erstklassig. Getragen von einer begeisternden Aufstiegssaison, in der die Fürther zum

Befragungszeitpunkt sogar bis ins DFB-Pokal-Halbfinale vordringen konnten, rangiert die Spielvereinigung mit Blick auf die einstellungsbezogenen Dimensionen der Vereinsmarke bereits auf Augenhöhe mit den etablierten Erstligisten. Allein die niedrigste Vereinsbekanntheit unter den 25 analysierten Bundesligisten (68,66%) verhindert, dass sich die Kleeblätter bereits in der aktuellen Auflage der Fußballstudie unter die stärksten Vereinsmarken schieben. Die Bühne der ersten Liga dürfte jedoch dafür sorgen, dass die Spielvereinigung Greuther Fürth einem breiteren Publikum ein Begriff wird.

Rang	Verein	Vereinsbekanntheit
1	FC Bayern München	100,00%
2	Borussia Dortmund	98,45%
3	FC Schalke 04	96,64%
4	Werder Bremen	95,93%
5	VfB Stuttgart	94,81%
6	FC St. Pauli	94,74%
7	1. FC Köln	94,52%
8	Borussia Mönchengladbach	94,37%
9	1. FC Kaiserslautern	93,51%
10	Eintracht Frankfurt	93,13%
11	Hertha BSC Berlin	92,70%
12	Bayer 04 Leverkusen	91,88%
13	1. FC Nürnberg	91,67%
14	Hamburger SV	90,54%
15	Hannover 96	89,39%
16	Dynamo Dresden	88,80%
17	VfL Wolfsburg	88,62%
18	1899 Hoffenheim	82,95%
19	Fortuna Düsseldorf	82,26%
20	Eintracht Braunschweig	81,82%
21	TSV 1860 München	79,71%
22	SC Freiburg	76,92%
23	1. FSV Mainz 05	74,60%
24	FC Augsburg	74,10%
25	SpVgg Greuther Fürth	68,66%

Tab. 5: Vereinsbekanntheit der Fußball-Bundesligisten

Rang	Verein	Einstellung
1	Borussia Dortmund	63,39
2	FC Bayern München	59,82
3	Werder Bremen	58,33
4	FC St. Pauli	58,02
5	SpVgg Greuther Fürth	57,95
6	1. FSV Mainz 05	57,82
7	Borussia Mönchengladbach	56,47
8	SC Freiburg	56,32
9	Hamburger SV	54,00
10	1. FC Nürnberg	53,39
11	FC Schalke 04	52,18
12	FC Augsburg	51,58
13	1899 Hoffenheim	50,59
14	Eintracht Braunschweig	50,56
15	Bayer 04 Leverkusen	49,68
16	Hannover 96	49,61
17	VfB Stuttgart	49,57
18	Eintracht Frankfurt	48,31
19	Hertha BSC Berlin	47,99
20	1. FC Kaiserslautern	47,82
21	Fortuna Düsseldorf	47,69
22	TSV 1860 München	47,62
23	1. FC Köln	47,57
24	VfL Wolfsburg	44,93
25	Dynamo Dresden	44,44

Tab. 6: Markeneinstellung zu den Fußball-Bundesligisten

# „Mia san mia“ gegen „Wir sind Fußball“

Das wird „Mia san mia“ gegen „Wir sind Fußball“, beschrieb BVB-Trainer Jürgen Klopp im Vorfeld das entscheidende Bundesliga-spiel um die deutsche Meisterschaft 2012 zwischen dem FC Bayern München und Borussia Dortmund. Doch wie nimmt die deutsche Bevölkerung die beiden derzeit besten deutschen Vereinsmannschaften wahr?

Auch dieser Fragestellung widmet sich die Fußballstudie 2012, die zu 25 Bundesligavereinen das Vereinsimage anhand von elf ausgewählten Imagekriterien erhoben hat.

Mit Blick auf die vorliegenden Ergebnisse wird deutlich, dass dem deutschen Rekordmeister nicht nur auf sportlicher Ebene ein zu beachtender Konkurrent erwächst. Auch hinsichtlich der Markenwahrnehmung kann Borussia Dortmund dem FC Bayern München mehr und mehr die Stirn bieten.

Besondere Wertschätzung erfahren Borussia Dortmund und der FC Bayern München durch die Art und Weise, wie die Vereine geführt werden. Steht der FC Bayern München vornehmlich durch die Person Uli Hoeneß bereits seit Jahrzehnten für eine erfolgreiche und solide Vereinsführung, kann auch Borussia Dortmund seit dem gerade noch abgewendeten finanziellen Kollaps in der Saison 2004/05 auf eine Erfolgsgeschichte unter der Leitung des Geschäftsführers Hans-Joachim Watzke zurückblicken. Daher ist es gut nachvollziehbar, dass beide Vereine eine einheitlich gute Bewertung hinsichtlich derjenigen Vereinskriterien erhalten, die maßgeblich durch das Handeln der verantwortlichen Personen an der Vereinsspitze beeinflusst werden. Sowohl in Punkto Kompetenz (BVB: 65,40 von maximal 100 erreichbaren Punkten, FCB: 70,54 Punkte), nachhaltiges Handeln (BVB: 54,69 Punkte, FCB: 57,14 Punkte), Vertrauenswürdigkeit (BVB: 60,49 Punkte, FCB: 54,02 Punkte) sowie Fortschrittlichkeit (BVB: 63,62 Punkte, FCB: 63,39 Punkte) erzielen Borussia Dortmund und der FC Bayern München Bestwerte unter den 25 analysierten Bundesligavereinen.

Erweitert man den Vergleich der beiden deutschen Spitzenvereine um die übrigen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erhobenen Imagekriterien, lässt sich erkennen, dass der FC Bayern München speziell durch das hohe Maß an Internationalität ein Differenzierungsmerkmal zum Ligakonkurrenten aus Dortmund aufweist (BVB: 61,83 Punkte, FCB: 84,38 Punkte). Gerade die Leistungen in der Champions-League-Saison 2011/2012 und das gegensätzliche sportliche Abschneiden des

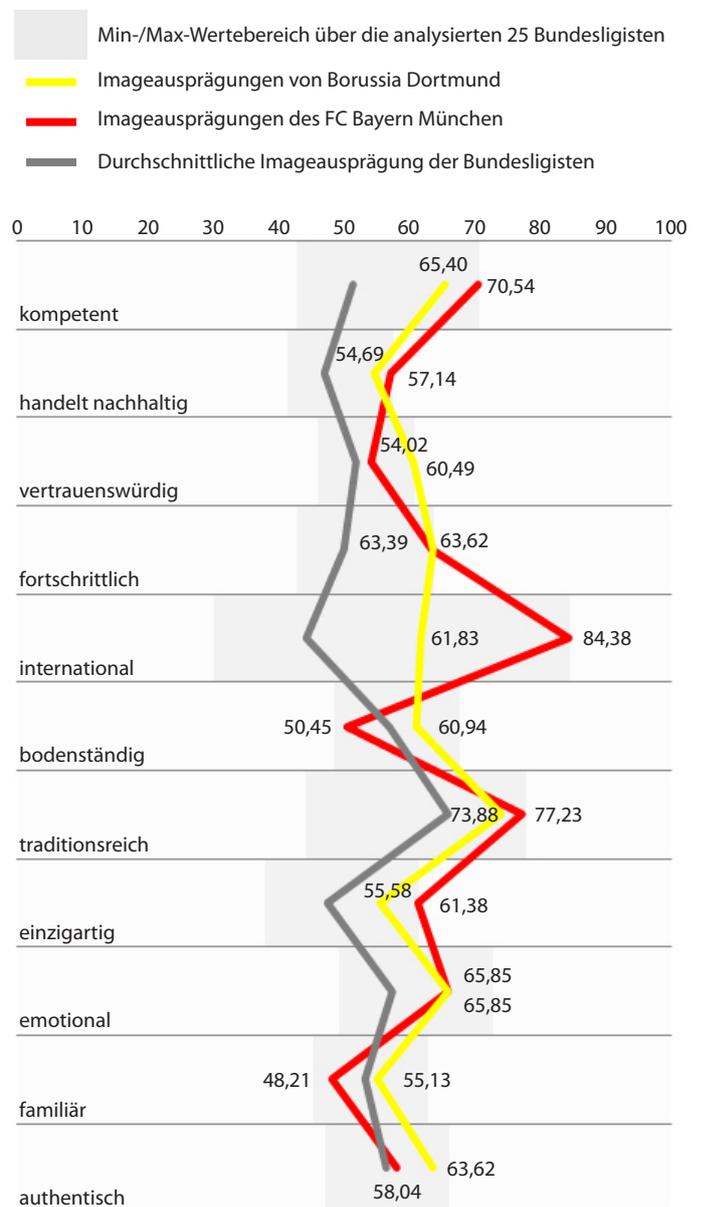


Abb. 7: Imageausprägungen BVB vs. FCB im Direktvergleich

FC Bayern München (Finalteilnahme) und von Borussia Dortmund (Vorrundenaus) verdeutlichen, dass der deutsche Rekordmeister zumindest auf dem internationalen Parkett nach wie vor die klare deutsche Nummer 1 ist. Der Wahlspruch des FC Bayern München, „Mia san mia“, passt zu einem weiteren Bewertungsunterschied zwischen den Vereinen. So werden die Münchner gegenüber dem Rivalen aus dem Ruhrgebiet – bei hohen Imageausprägungen für beide Vereine – als einzigartiger angesehen (BVB: 55,58 Punkte, FCB: 61,38 Punkte).

Sucht man wiederum nach Differenzierungsmerkmalen aus Dortmunder Sicht gegenüber dem bayerischen Konkurrenten, fällt das Augenmerk schnell auf die wahrgenommene Authentizität der Vereinsmarke (BVB: 63,62 Punkte, FCB: 58,04 Punkte). Die gewählte Markenstrategie und -positionierung von Borussia Dortmund (siehe auch die nachfolgende Case Study) trägt stark zur besonders authentischen Vereinsmarkenwahrnehmung bei.

Für beide Vereinsmarken gilt hingegen gleichermaßen die Aussage, dass sie durch eine hohe Emotionalität geprägt sind (BVB: 65,85 Punkte, FCB: 65,85 Punkte). Und so bleibt es aus Sicht des deutschen Fußballs nur wünschenswert, dass das Duell der beiden deutschen Spitzenvereine die Fußballfans auch zukünftig so emotional wie in dieser Saison in seinen Bann zieht.



# Der Weg von Borussia Dortmund zum Markenmeister

Als Sebastian Kehl am 05. Mai die Meisterschale in den Dortmunder Himmel reckte, war es vollbracht. Der BVB verteidigte die deutsche Meisterschaft aus dem Vorjahr und das in einer beeindruckenden Art und Weise. Keine Frage: Mit dem erneuten Titelgewinn hat sich Borussia Dortmund endgültig wieder in der Spitze des deutschen Fußballs zurückgemeldet.

Trotz der jüngsten sportlichen Erfolgsgeschichte scheint zum momentanen Zeitpunkt die Entwicklung von Borussia Dortmund noch nicht vollständig abgeschlossen zu sein. Unter der sportlichen Leitung von Trainer Jürgen Klopp und Sportdirektor Michael Zorc ist in den zurückliegenden Jahren eine talentierte und schlagfertige Mannschaft aufgebaut worden, der auch in Zukunft noch einiges zuzutrauen ist. Borussia Dortmund ist aber nicht nur in sportlicher Hinsicht wieder gewachsen. Auch hinter den Kulissen wird konsequent die Weiterentwicklung des Vereins betrieben. Im Mittelpunkt stand hierbei im Gleichschritt mit der finanziellen Konsolidierung des Vereins der strategische Aufbau und die Pflege der Vereinsmarke Borussia Dortmund. Doch wie wurde Borussia Dortmund zum Markenmeister 2012?

Der Ursprung des Neuaufbaus des Vereins beginnt mit den wohl schwersten Stunden der Vereinsgeschichte. Ort des Geschehens ist der Düsseldorfer Flughafen am 14. März 2005. Borussia Dortmund steht vor der finanziellen Insolvenz und kann die Zins- und Tilgungszahlungen an den Immobilienfond „Molsiris“ zum Rückkauf des Stadions unter den bestehenden wirtschaftlichen Bedingungen nicht mehr leisten. Erst durch die Zustimmung der Anteilseigner des Molsiris-Immobilienfonds zum Sanierungskonzept des BVB wird der neuen Vereinsleitung um Präsident Dr. Reinhard Rauball und Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke die Möglichkeit eröffnet, den Weg der finanziellen Konsolidierung anzugehen.

Folgen des finanziellen Überlebenskampfes sind der Verkauf von sportlichen Leistungsträgern und eine radikale Kürzung des Mannschaftsetats. Der BVB geht somit auch sportlich durch schwere Zeiten und steht in der Saison 2006/07 nach einem 0-1 im Kellerduell gegen Arminia Bielefeld vor dem Abstieg in die zweite Liga.

Die sportliche Wiedergeburt des Vereins wird letztlich durch die Verpflichtung von Trainer Jürgen Klopp im Juni 2008 eingeleitet. Klopp spricht beim Amtsantritt davon, „dem Ganzen wieder Leben einhauchen zu wollen“ und hofft, dass die Auftritte von Borussia Dortmund wieder „einen Wiedererkennungswert“ bekommen. Moderner Fußball mit ballorientierter Verteidigung, Pressing mit schnellen Spielern, ein ständiges unter Druck setzen des Gegners und ein blitzschnelles Umschalten von Defensive zu Offensive sollen „die ein oder andere Vollgasveranstaltung“ zur Folge haben. Jürgen Klopp skizziert zu diesem Zeitpunkt den anwesenden Journalisten ein Bild des BVB, das sich fernab der zurückliegenden Jahre bewegt, aber hinsichtlich des sportlichen Konzeptes und der Spielphilosophie perfekt zum Charakter des Ruhrgebietsvereins passt.

Hand in Hand mit dem neuen sportlichen Konzept des Vereins ist, der finanzielle Konsolidierungskurs von Borussia Dortmund zu diesem Zeitpunkt soweit fortgeschritten, dass auch finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen in einen professionellen Markenaufbau und in die Markenpflege investiert werden können. Am Anfang dieses Prozesses vermögen die mit dem Markenaufbau betrauten Marketingexperten des Vereins, Markus Rejek und Dennis Thom, sowie die hinzugezogene Markenberatungsagentur XEO jedoch auf nur wenig Bestehendes zurückzugreifen. Es fehlte ein definiertes und einheitliches Markenbild, ebenso wie eine festgeschriebene Markenidentität.

Ausgangspunkt für die Markenstrategie von Borussia Dortmund war eine eingehende Situationsanalyse. Wofür steht Borussia Dortmund bzw. wofür will Borussia Dortmund zukünftig stehen? Was macht den Verein im Besonderen aus? Wie kann sich der Verein im Wettbewerberumfeld möglichst einzigartig positionieren und welche Markenziele sollen im Zuge der Markenstrategie in den unterschiedlichen Zielgruppen des Vereins erreicht werden?

Die vollzogene Markenanalyse brachte die Kriterien Echtheit, Ambition und Bindungskraft als Kernkompetenzen der Vereinsmarke hervor, die gemeinsam den Markenkern Intensität bilden (siehe Abbildung 8). Folgerichtig wurde die gesamte Markenstrategie auf den Markenkern Intensität mit dem Ziel ausgerichtet, Borussia Dortmund als das „intensivste Fußballerlebnis zu inszenieren – auch über das Spielfeld hinaus“.



Abb. 8: Markendefinition von Borussia Dortmund

Ein ausreichend attraktiver Markenkern stellt jedoch erst die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Markenmanagement dar. Die Werte, für die der Verein steht, müssen von allen Markenbotschaftern nach innen und außen vertreten und umfassend an die unterschiedlichen Zielgruppen des Vereins kommuniziert werden. Carsten Cramer, Direktor Vertrieb und Marketing von Borussia Dortmund, bezeichnet daher den vollzogenen Markenaufbau sowohl als ein Auswärtsspiel als auch ein Heimspiel nach innen. So wurde innengerichtet zunächst ein umfassendes Verständnis für die Marke Borussia Dortmund hergestellt. Alle Mitarbeiter von Borussia Dortmund, vom Lagerarbeiter bis zum Trainer der Profi-Mannschaft, wurden in speziellen Markenschulungen auf die Neuausrichtung der Marke BVB eingestimmt und ihnen näher gebracht, wie die Vereinsmarke auch in ihrer Tätigkeitsfunktion „gelebt“ werden kann. Das bewusste Miteinbeziehen sämtlicher Mitarbeiter in die Neuausrichtung der Vereinsmarke resultiert in einer hohen Identifikation für das Markenkonzept, das sich unter anderem anhand selbst aufgestellter, aus der Markenidentität hervorgehender Serviceregeln für den Bereich Ticketing und Merchandising sichtbar nachvollziehen lässt.

Auch im sportlichen Bereich nimmt die Neuausrichtung der Vereinsmarke eine bedeutende Rolle ein. So wurde auf der Grundlage der Identität und den Kernkompetenzen des Vereins ein Leitkodex für die Spieler des Vereins erstellt – geltend vom Profi-Bereich bis hin zum Nachwuchs (siehe Abbildung 9). Zudem wird im Scoutingbereich mittlerweile bewusst darauf geachtet, Spieler zu gewinnen, die neben den gewünschten fußballerischen Eigenschaften zum Charakter des BVB passen.

Über den emotionalen Markenclaim „Echte Liebe.“, der sich unmittelbar aus dem Markenkern Intensität ableitet, erfolgte nach der innengerichteten Erläuterung auch die Kommunikation der Vereinsmarke an die externen Adressaten des Markenmanagements. Dabei wird „Echte Liebe.“ aus Vereinskernsicht als ein Markenversprechen an die einzelnen Zielgruppen des Vereins verstanden. Laut Vertriebs- und Marketingdirektor Carsten

**Unser Versprechen**

- Bedingungsloser Einsatz
- Leidenschaftliche Bessenheit
- Zielstrebigkeit unabhängig vom Spielverlauf
- Jeden zu unterstützen
- Sich helfen zu lassen
- Jeder stellt seine Qualität zu 100% in den Dienst der Mannschaft
- Jeder übernimmt Verantwortung

Abb. 9: Leitkodex für die Spieler von Borussia Dortmund

Cramer gehe es dabei nicht nur um 90 intensive Minuten während des Spiels des BVB, sondern um ein tägliches Gefühl der Fans, ein Leben lang. Für die Gruppe der derzeitigen und potenziellen Sponsoren sei es hingegen wichtig herauszustellen, dass der BVB ihnen eine authentische und hochemotionale Plattform mit großer Anziehungskraft biete. An die breite Öffentlichkeit solle ferner die Botschaft gesendet werden, dass beim BVB eines im Mittelpunkt stehe: Die pure Lust am Fußball.

Um dieses neue Borussia Dortmund auch an die Zielgruppen des Vereins über das rein sportliche Auftreten der Mannschaft hinaus zu kommunizieren, wurde ein über alle Kommunikationskanäle hinweg einheitliches Markenerscheinungsbild geschaffen und im Zuge von Markenkampagnen bespielt (bspw. zum 100-jährigen Vereinsjubiläum 2009 oder zum Meisterschaftsgewinn 2011). Neben der Nutzung von bereits bestehenden klassischen Kommunikationskanälen wurden hierbei auch gezielt soziale Netzwerke, wie Facebook und Twitter, für kommunikative Markenzwecke eingebunden.

Aus dem strategischen Markenmanagementprozess von Borussia Dortmund hervorgehend, lassen sich zeitgleich zur sportlichen Entwicklung des Vereins positive Auswirkungen sowohl hinsichtlich der Vereinswahrnehmung als auch auf der Erlösseite des Vereins erkennen. In Punkto Vereinswahrnehmung stieg die positive Einstellung zum Verein in der Region als auch national laut Befragungsdaten der SPORT+MARKT AG im Zeitverlauf erkennbar an. Ebenso ist die Bestplatzierung im Markenranking in der vorliegenden Fußballstudie 2012 ein starker



Abb. 10: Markenkampagne zum Meisterschaftsgewinn 2011

Beleg für die gewonnene Markenstärke des Vereins. Diese Markenstärke spiegelt sich, unterstützt vom sportlichen Erfolg unter Trainer Jürgen Klopp, auch in der Einnahmesituation von Borussia Dortmund wider. So wurde der Umsatz des Vereins von der Saison 2007/08 bis zur Saison 2010/11 um gut 40 Mio. Euro auf insgesamt über 150 Mio. Euro und somit um mehr als 40% gesteigert. Diese Entwicklung ergibt sich u. a. aus Einnahmesteigerungen in den Bereichen Werbung/Sponsoring (2008: 33,89 Mio. Euro, 2011: 49,94 Mio. Euro; + 47%), Ticketing (2008: 22,59 Mio. Euro, 2011: 27,68 Mio. Euro; +23%) sowie Merchandising (2008: 8,09 Mio. Euro, 2011: 14,01 Mio. Euro; +73%).

Neben rein einstellungsbezogenen oder finanziellen Kennwerten sind der Anstieg der Mitgliederzahl von 30.000 im Jahr 2008 auf gut 55.000 im Jahr 2011 sowie mehr als 1,1 Millionen Facebook-Freunde seit dem Seitenlaunch im Juni 2010 weitere Belege für die neugewonnene Wertschöpfungs-, Anziehungs- und Differenzierungskraft der Vereinsmarke Borussia Dortmund.

Mit Blick auf vorliegende Wirkungsinterdependenzen kann abschließend resümiert werden, dass selbstverständlich die sportliche Fortentwicklung die Erfolgsgeschichte der Marke „Borussia Dortmund“ maßgeblich beschleunigt hat. Diese günstige Gelegenheit wurde jedoch gezielt genutzt, um die Vereinsmarke weiter zu stärken und somit dauerhaft Werte zu schaffen.



Carsten Cramer

Direktor Vertrieb und Marketing von Borussia Dortmund

Zur Person:

Carsten Cramer, zuvor Vice-President „Marketing & Sales“ beim internationalen Sportrechtevermarkter Sportfive in Hamburg, ist seit dem 01. Oktober 2010 als Direktor für die Bereiche Vertrieb, Marketing und Business Development mit Prokura in Diensten von Borussia Dortmund tätig. Schon von 2002 bis 2007 hatte er seinen Arbeitsplatz in der Geschäftsstelle des Vereins, damals als Leiter des Sportfive-Teams von Borussia Dortmund.

Carsten Cramer zum Markenmanagement des BVB:

„Unter den Aufgaben, die sich an einen professionellen Fußballverein stellen, nimmt das strategische Markenmanagement aus der Perspektive von Borussia Dortmund eine hohe Bedeutung ein. Mit dem 2008 initiierten Prozess des Markenaufbaus haben wir das Ziel verfolgt, die Werte unseres Vereins zu definieren und diese unseren Anspruchsgruppen noch besser zugänglich und erlebbar zu machen. Das Erscheinungsbild und sämtliche Aktivitäten unseres Vereins sind jetzt durch den Markenkern „Intensität“ geprägt. Auch wenn sich durch den zeitgleich stattfindenden sportlichen Erfolg die Auswirkungen der vollzogenen Markenmanagementmaßnahmen nur schwerlich isoliert nachweisen lassen, sind wir vom maßgeblichen Beitrag des strategischen Markenmanagements an der verbesserten Vereinswahrnehmung und der Steigerung der wirtschaftlichen Vereinskennwerte mehr als überzeugt. Eine nahezu Verdoppelung des Gesamtumsatzes unter der signifikanten Einnahmesteigerung in den Bereichen Merchandising, Ticketing und Sponsoring sowie der massive Anstieg der Reichweiten in den digitalen Medien lassen sich als starke Indizien für den enormen mittel- und unmittelbaren Kapitalisierungseffekt eines strategischen Markenmanagements auffassen.“

# Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine

Die Ergebnisse der Fußballstudie 2012 weisen infolge des unterschiedlichen Umgangs der Fußball-Bundesligisten mit ihrer Vereinsmarke große Unterschiede hinsichtlich der erzielten Markenstärke aus. Auf Basis der Vorteilhaftigkeit einer starken Marke stellt sich für die Fußball-Bundesligisten die Aufgabe, auf den bestehenden Fundamenten ihrer Vereinsmarke gezielte Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen aus einer übergeordneten Markenstrategie zu entwickeln.

Trotz des zunehmenden Bewusstseins der Vereinsverantwortlichen für die Bedeutung einer starken Vereinsmarke lassen sich unter den Fußball-Bundesligisten erkennbare Unterschiede in Ausmaß und Qualität der Markenführung 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. Diese entstammen jedoch oftmals keiner gesonderten Markenstrategie und bergen somit die Gefahr, eine inkonsistente Markenwahrnehmung in den Anspruchsgruppen des Vereins zu erzeugen. 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 wider, die große Unterschiede in der Markenstärke der Fußball-Bundesligisten ausweisen.

Doch was ist aus Sicht der Vereine 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 (vgl. hierzu auch S. 13 ff.) 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

stellt jedoch lediglich die Voraussetzung für die Ausbildung von Markenassoziationen dar. Je stärker, vorteilhafter und einzigartiger diese Markenassoziationen sind, desto positiver nehmen sie Einfluss auf die Einstellung gegenüber einer Marke und das Verhalten des Markenadressaten. In Anknüpfung an die Ausführung von Keller (2008) sind die Markenassoziationen als hinreichende Bedingung einer starken Marke aufzufassen. 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 11). Auf der Grundlage der Ergebnisse der Fußballstudie 2012 lässt sich die Konzeption von Keller (2008) wie folgt 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 den 1. FSV Mainz 05, den SC Freiburg und die SpVgg Greuther Fürth, die unter den Vereinsmarkenkennern über eine sehr positive Markeneinstellung verfügen, geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinsbekanntheit zu entwickeln. Im Rahmen entsprechender Kommunikationsmaßnahmen sollten hierbei bewusst die vorliegenden Stärken des Vereinsimages aufgegriffen werden. Im Falle des 1. FSV Mainz 05 trifft dies beispielsweise speziell auf die wahrgenommene

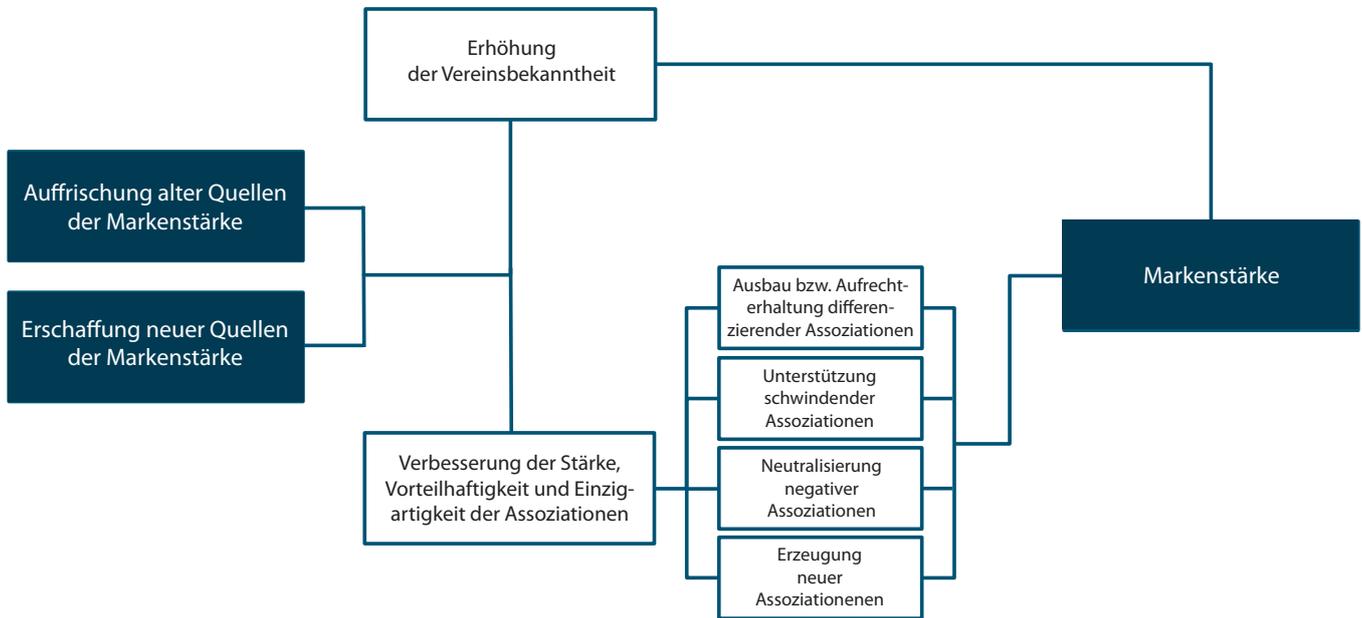


Abb. 11: Markenverstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen in Anlehnung an Keller (2008)

Familiarität, beim SC Freiburg auf die Nachhaltigkeit des Handelns und bei der SpVgg Greuther Fürth auf die Bodenständigkeit der Vereinsmarke zu.

### Verbesserung der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen

Für Vereine mit einer bereits hohen Markenbekanntheit 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 im Wettbewerbsumfeld über positive differenzierende Assoziationen verfügen, sollten ein verstärktes Augenmerk darauf legen, diese Eigenschaften weiter auszubauen bzw. zumindest gegenüber den konkurrierenden Vereinsmarken aufrecht zu erhalten. So wird beispielsweise der FC Bayern besonders stark mit dem Imagekriterium Internationalität in Verbindung gebracht. Die hiermit einhergehende differenzierte Vereinswahrnehmung gegenüber den konkurrierenden Vereinsmarken kann gezielt vom Verein eingesetzt werden, um in relevanten Zielgruppen (bspw. in der Gruppe der Sponsoren) von dieser Markenassoziation zu profitieren.

#### Unterstützung schwindender Assoziationen

Für Vereine, die ehemals über relevante Vereinsassoziationen verfügt haben, kann es sich als vorteilhaft erweisen, diese neu auf-

leben zu lassen. So wird beispielsweise Eintracht Braunschweig in der derzeitigen Wahrnehmung nur noch sehr schwach mit der Assoziation der Fortschrittlichkeit in Verbindung gebracht. Dabei lässt sich in der Vereinshistorie mit dem damals „revolutionären“ ersten Trikotsponsoring in der Bundesliga durchaus ein historischer Anknüpfungspunkt für weitere Maßnahmen zur Unterstützung einer Wahrnehmung als fortschrittlicher Verein finden.

#### Neutralisierung negativer Assoziationen

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der Markeneinstellung liegt in der Neutralisierung negativer Assoziationen. So trug das Handeln der Vereinsverantwortlichen des 1. FC Köln und von Hertha BSC Berlin speziell in der abgelaufenen Saison dazu bei, dass die Vereine als wenig kompetent wahrgenommen werden. Selbst die Hauptsponsoren sahen sich dazu veranlasst, ihre Sorgen über mögliche negative Imageeffekte für ihre eigene Marke zum Ausdruck zu bringen. Hieran zeigt sich die Dringlichkeit, der Neutralisierung negativer Assoziationen eine hohe Priorität zukommen zu lassen.

#### Erzeugung neuer Assoziationen

Abschließend liegt in der Erzeugung neuer Assoziationen das Potenzial, die Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen. So wird 1899 Hoffenheim vielerseits mit einer mangelnden Tradition in Verbindung gebracht. Bisherige Neutralisierungsversuche, wie die Aufnahme des Gründungsjahres in den Vereinsnamen, blieben weitgehend erfolglos. Das Markenmanagement des Vereins könnte in dieser Situation den Betrachtungsfokus der Öffentlichkeit beispielsweise gezielt auf neue Assoziationen lenken (etwa auf die Fortschrittlichkeit des Vereins).

# Ausblick

## Weiterführende Ergebnisse zur Fußballstudie 2012

Der vorliegende Report zur Fußballstudie 2012 stellt lediglich einen Auszug der erhobenen Daten und Ergebnisse zum Themengebiet dar. Für Rückfragen und bei Interesse an weiterführenden Ergebnissen stehen wir Ihnen unter folgenden Kontaktdaten gerne zur Verfügung:

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

## Vorschau auf die Sponsoringstudie 2012

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. Bereits im August, pünktlich zum Start der neuen Bundesligasaison 2012/2013, wird die Sponsoringstudie 2012 erscheinen:



Auszug der Inhalte der Sponsoringstudie 2012

- Wie werden die Sponsoren der Fußball-Bundesliga wahrgenommen?
- Welche Sponsoringwirkung erzielen die Sponsoren der Fußball-Bundesliga?
- Welche Einflußfaktoren beeinflussen die Sponsoringwirkung?
- Welche Wirkungsvoraussetzungen bieten die Bundesligavereine ihren Sponsoren?

Bei Interesse an der erscheinenden Studie können Sie sich schon im Vorfeld der Veröffentlichung für die kostenfreie Zusendung des Executive Summary der Sponsoringstudie 2012 unter den oben angegebenen Kontaktdaten registrieren.

# Weiterführende Literatur zum Thema

Aaker, Jennifer (1997):

Dimensions of Brand Personality,  
Journal of Marketing Research, Vol. 34, 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, 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.

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, S. 67-91.

Keller, Kevin L. (2008):

Strategic Brand Management,  
3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Keller, Kevin L. (1993):

Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,  
Journal of Marketing, Vol. 57, S. 1-22.

Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (2005):

Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung,  
2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schilhaneck, Michael (2008):

Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen  
für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement,  
Gabler Verlag, Wiesbaden.

# Autoren und Kontakt

## Autoren

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

Dr. Christof Backhaus | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Jan Dreisbach | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Marc Schnöring | Technische Universität Braunschweig

## Kontakt

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
an der Technischen Universität Braunschweig

Schleinitzstraße 23a  
D-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

Scharnhorststraße 2  
D-38104 Braunschweig  
Telefon +49 531 61 99 88 44  
Telefax +49 531 61 99 88 49  
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.

## Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei der Borussia Dortmund GmbH & Co. KG für die Zurverfügungstellung von Bild- und Informationsmaterial zur Erstellung der Case Study.

# 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  
Katharinenstraße 3  
38106 Braunschweig

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

Dr. Thomas Volling  
Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion (AIP)  
Lehrstuhl für Produktion und Logistik  
Katharinenstraße 3  
D-38106 Braunschweig

Dr. Christof Backhaus  
Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion (AIP)  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Schleinitzstraße 23a  
D-38106 Braunschweig

[www.tu-braunschweig.de/aip](http://www.tu-braunschweig.de/aip)

Braunschweig 2012  
alle Rechte vorbehalten

ISSN 2192-8150 (Printausgabe)

© 2012 Technische Universität Braunschweig



© Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Schleinitzstraße 23a  
D-38106 Braunschweig

Telefon +49 531 391 63100  
Telefax +49 531 391 63122  
[aip-dlm@tu-braunschweig.de](mailto:aip-dlm@tu-braunschweig.de)  
[www.tu-braunschweig.de](http://www.tu-braunschweig.de)