

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

**Working Paper**

## Fußballstudie 2014 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion

*Suggested Citation:* Woisetschläger, David M.; Backhaus, Christof; Dreisbach, Jan; Schnöring, Marc (2014) : Fußballstudie 2014 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga, Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, ZBW - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel und Hamburg, [https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aip-ad/fussballstudie\\_2014\\_tu\\_braunschweig.pdf](https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aip-ad/fussballstudie_2014_tu_braunschweig.pdf)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/96940>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



Technische  
Universität  
Braunschweig

Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion



# Fußballstudie 2014

Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

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

Mit freundlicher Unterstützung von  
**acurelis consulting**  
accurizing customer relationships





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

ÜBER  
**50**  
JAHRE!



Informationen rund um das Thema Kippgefahr sowie Anwendungs- und Bedienungsvideos und Bedienungsanleitungen finden Sie unter: [www.torsicherung.de](http://www.torsicherung.de) / [www.kippsicherung.com](http://www.kippsicherung.com)



Testen Sie uns! Fordern Sie noch heute unsere kostenlosen Kataloge für die Bereiche Ballsport und Leichtathletik an!

 Besuchen Sie uns auf Facebook!  
[www.facebook.com/sportschaeper](http://www.facebook.com/sportschaeper)



Partner:



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Relevanz und Zielsetzung der Fußballstudie 2014	4
Studiendesign und Datengrundlage	6
Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga	7
Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine	16
Ausblick auf die Sponsoringstudie 2014	18
Weiterführende Literatur zum Thema	19
Autoren und Kontakt	20
Firmenprofil acurelis consulting	21
Impressum	22

# Relevanz und Zielsetzung der Fußballstudie 2014

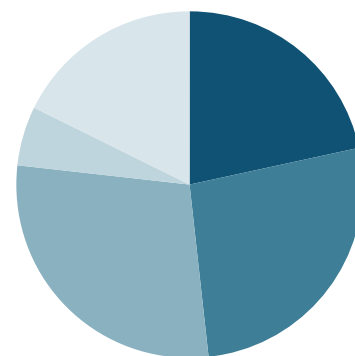
Ein professionelles Markenmanagement gilt in vielen Wirtschaftszweigen als einer der zentralen Erfolgsstellhebel. Vermehrt reift auch unter den Verantwortlichen der Fußball-Bundesligisten die Erkenntnis, dass der Aufbau und die Pflege einer starken Vereinsmarke langfristige Werte für den Verein stiften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

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

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

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

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



Spielbetrieb:	21,60% (469,34 Mio. €)
Sponsoring:	26,64% (578,83 Mio. €)
Medienrechte:	28,53% (619,89 Mio. €)
Merchandising:	7,14% (120,36 Mio. €)
Sonstiges:	17,69% (384,16 Mio. €)

Quelle: DFL (2014)

Abb. 1: Einnahmequellen der Fußball-Erstligisten 2012/13 (gesamt)



Mit Blick auf den Status der Umsetzung des Markenmanagements lässt sich unter den Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga gegenwärtig ein stark unterschiedlicher Umgang mit dem Instrument der „Vereinsmarke“ erkennen. Während manche Vereine bereits einen strategischen Markenmanagementprozess initiiert und erfolgreich umgesetzt haben, sind die Bemühungen anderer Vereine hinsichtlich des Markenaufbaus und der Kommunikation eines konsistenten Markenimages wiederum noch als fragmentarisch zu bezeichnen. Vielmehr befinden sich zahlreiche Vereine erst in einem noch am Anfang stehenden Prozess, Ressourcen und Kompetenzen für ein professionelles Markenmanagement aufzubauen. In der Konsequenz ist es daher bisher nur wenigen Vereinen gelungen, sich eine starke und gegenüber anderen Vereinen differenzierende Markenwahrnehmung zu erarbeiten.

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

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

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

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

Als zentraler Erfolgsindikator für das Markenmanagement wird – analog zu den Vorjahren – die Vereinsmarkenstärke herangezogen, die sowohl die Vereinsbekanntheit als auch die Stärke wesentlicher Assoziationen der Vereinsmarke berücksichtigt. Die Stärke der Markenassoziationen wurde hierbei über die Einschätzung der Vereinsmarke als „sehr sympathisch“, „sehr gut“ und „sehr attraktiv“ zum Konstrukt der Markeneinstellung als Globalurteil für die Ausprägung positiver oder negativer Markenassoziationen verdichtet. Dabei ging aus der letztjährigen Studie Borussia Dortmund vor dem FC Bayern München, dem FC St. Pauli und dem FC Schalke 04 als Markenmeister hervor. Zu den Aufsteigern im Markenranking zählten Bayer 04 Leverkusen und der SC Freiburg, zu den Absteigern Werder Bremen und die Spielvereinigung Greuther Fürth. Ob es Borussia Dortmund nach 2012 und 2013 unter dem Markenleitmotiv „Echte Liebe.“ erneut gelingt, als stärkste Marke der Fußball-Bundesliga wahrgenommen zu werden und welche Vereine die Auf- bzw. Absteiger der Saison im Vereinsmarkenranking sind, zeigen die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Fußballstudie 2014 auf. Die Datenbasis bildet eine bundesweit durchgeführte Repräsentativbefragung der Einwohner zwischen 18 und 69 Jahren, wobei die persönliche Wahrnehmung der Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga von insgesamt 4.063 Befragten Berücksichtigung in der Fußballstudie 2014 findet.



# Studiendesign und Datengrundlage

GRUNDGESAMTHEIT:	EINWOHNER ZWISCHEN 18 UND 69 JAHREN
AUSWAHLVERFAHREN:	REPRÄSENTATIV-BEFragung QUOTIERT NACH ALTER, GESCHLECHT UND BUNDESLAND
ERHEBUNGSGEBIET:	DEUTSCHLAND
STICHPROBE:	4.063 INTERVIEWS
ART DES INTERVIEWS:	ONLINE-ERHEBUNG (CAWI)
ERHEBUNGSZEITRAUM:	17.03. - 28.03.2014

Mit dem Ziel ein umfassendes Bild der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga abzubilden, wurde die Fußballstudie 2014 auf eine breite und aussagekräftige Datengrundlage gestellt. Im Zeitraum vom 17. bis 28. März 2014 wurden im Rahmen einer bundesweit durchgeführten Repräsentativ-Befragung hierzu mehr als 4.000 Einwohner im Alter zwischen 18 und 69 Jahren befragt.

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

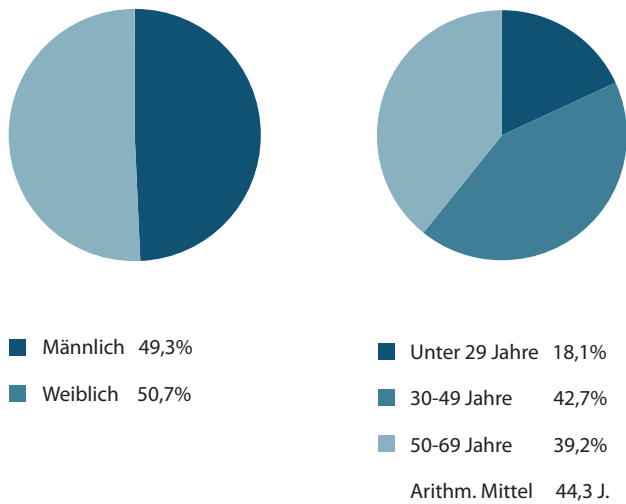


Abb. 2: Demographische Struktur der Befragungsteilnehmer

Der Befragungsinhalt richtete sich am Studienthema der Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten aus. Hierzu nahmen die Befragungsteilnehmer nach einleitenden Fragestellungen (u.a. ihrem Fußballinteresse und ihrem Lieblingsverein) Einschätzungen zur Vereinsmarke eines ihnen bekannten und zufällig zugelosten Bundesligavereins vor. Im Rahmen der Erhebung zur Fußballstudie 2014 konnte somit für jeden der insgesamt 36 Fußball-Bundesligisten eine belastbare Datengrundlage gewonnen werden (vgl. Tabelle 1).

Rang*	Verein	Fallzahl
1	FC Bayern München	136
2	Borussia Dortmund	142
3	FC Schalke 04	127
4	Bayer 04 Leverkusen	135
5	Borussia Mönchengladbach	120
6	VfL Wolfsburg	121
7	1. FSV Mainz 05	108
8	FC Augsburg	99
9	Hertha BSC	118
10	1899 Hoffenheim	113
11	Hannover 96	110
12	Eintracht Frankfurt	130
13	Werder Bremen	133
14	SC Freiburg	110
15	VfB Stuttgart	141
16	Hamburger SV	123
17	1. FC Nürnberg	126
18	Eintracht Braunschweig	113
1	1. FC Köln	149
2	SpVgg Greuther Fürth	105
3	SC Paderborn 07	88
4	FC St. Pauli	146
5	1. FC Kaiserslautern	126
6	Karlsruher SC	103
7	1. FC Union Berlin	82
8	SV Sandhausen	70
9	TSV 1860 München	93
10	FSV Frankfurt	96
11	Fortuna Düsseldorf	131
12	VfR Aalen	70
13	FC Ingolstadt 04	69
14	FC Erzgebirge Aue	73
15	VfL Bochum	114
16	Dynamo Dresden	102
17	Arminia Bielefeld	118
18	FC Energie Cottbus	123

\* Tabellenplatzierung zum Befragungszeitpunkt am 26. Spieltag  
 Tab. 1: Fallzahlen zu den analysierten Bundesligisten



# Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

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

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

## Das Markenverständnis der Fußballstudie

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

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

Wesentlich an einer Marke ist somit ihre Differenzierbarkeit, die sowohl durch tangible, 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 spiegelt die Stärke der Assoziation zwischen den jeweiligen Informationen oder Konzepten wider. Analog kann auch das Markenwissen als ein Netzwerk von Assoziationen verstanden werden, die mit dem Knotenpunkt der Marke verbunden sind.

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

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

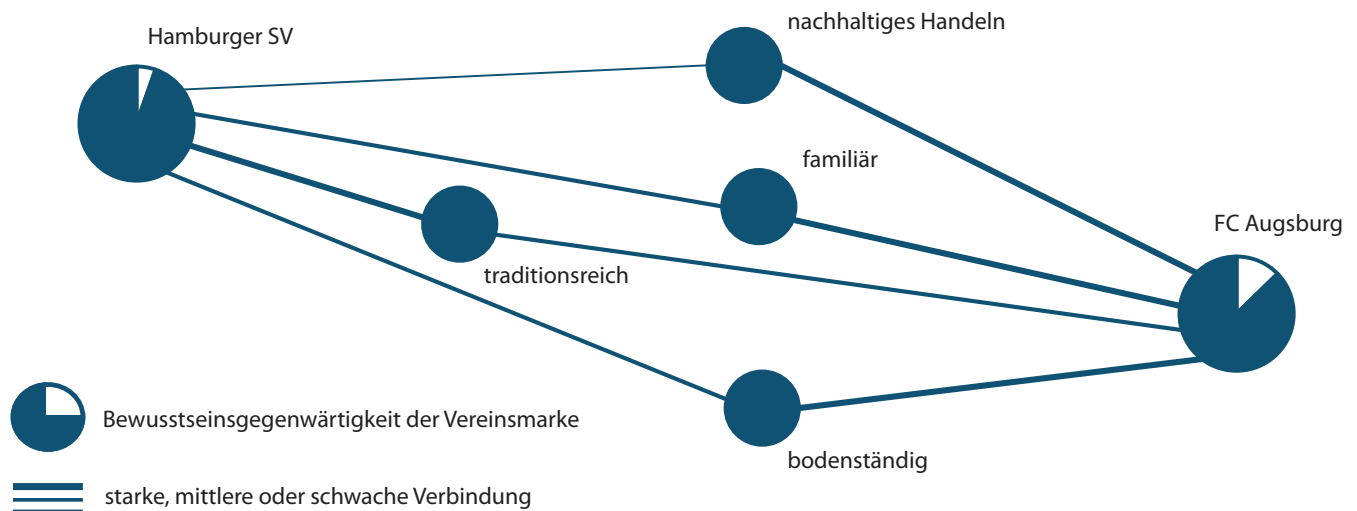


Abb. 3: Darstellung des Markenwissens über die Vereinsmarke der Fußball-Bundesligisten auf Basis der Markendefinition von Keller (2008)

Bekanntheitswert von 79 Prozent ist die Fähigkeit der Erkennung der Vereinsmarke des FC Augsburg unter den Befragten entsprechend geringer ausgeprägt. Mit der Voraussetzung der Markenbekanntheit können sich unterschiedliche Markenassoziationen zur Vereinsmarke ausbilden. So hebt die dargestellte Abbildung über die Stärke des Verbindungspfades von der Markenassoziation zur Vereinsmarke hervor, dass der Hamburger SV gedanklich stark mit Tradition verbunden ist, dagegen schwächer als nachhaltig handelnd, bodenständig und familiär angesehen wird. Diese Markenassoziationen werden hingegen in einem starken Ausmaß mit der Vereinsmarke FC Augsburg in Verbindung gebracht.

### Wie die Vereinsmarkenstärke und der Markenmeister bestimmt wurden

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

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

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

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

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

<p><b>FC Augsburg:</b>                  Vereinsbekanntheit (78,57%) x Markeneinstellung (60,52 Punkte) =                  Vereinsmarkenstärke (47,55 Punkte)</p>
<p><b>Hamburger SV:</b>                  Vereinsbekanntheit (94,62%) x Markeneinstellung (51,63 Punkte) =                  Vereinsmarkenstärke (48,85 Punkte)</p>

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.

## Die Markenmeisterschaft 2014

Bayern München gegen Borussia Dortmund – dieses Duell prägte in den zurückliegenden Jahren den deutschen Fußball. Dabei messen sich die beiden Rivalen nicht nur auf dem grünen Rasen, sondern auch in den Chefetagen. Im Streben nach einer möglichst vorteilhaften wirtschaftlichen Wettbewerbssituation nimmt die Markenwahrnehmung der Vereine eine hohe Bedeutung ein. Nahezu unbemerkt ist aus dem Zweikampf um die Markenmeisterschaft jedoch ein Dreikampf erwachsen.

Mit der Verteidigung des Meisterschaftstitels 2012 und dem anschließenden Erfolg im Berliner DFB-Pokalfinale erfuhr die sportliche Rivalität zwischen dem FC Bayern München und Borussia Dortmund ihre nachhaltige Wiederbelebung. Angetrieben vom Dortmunder Erfolg feierte der FC Bayern München zwei Rekordmeisterschaften und gewann das prestigeträchtige Champions-League-Finale 2013 im Londoner Wembley Stadion im direkten Duell gegen die Dortmunder Borussia. Die Rivalität beider Vereine wird jedoch nicht allein auf dem grünen Rasen ausgetragen, sondern findet ihre Fortsetzung in den Chefetagen der Vereine. Im Streben nach einer möglichst vorteilhaften wirtschaftlichen Wettbewerbssituation nimmt die Markenwahrnehmung der Vereine im Kampf um bestehende Marktpotenziale eine hohe Bedeutung ein. Wie die Ergebnisse der Fußballstudie 2014 aufzeigen, vermag Borussia Dortmund hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung der Vereinsmarke erneut den FC Bayern München

zu distanzieren (Markenindex: 66,90 Punkte versus 57,60 Punkte) und sich somit nach 2012 und 2013 den dritten Markenmeisterschaftstitel in Folge zu sichern. Dabei wird in dem über die Vereinsbekanntheit und die Indikatoren der Markeneinstellung „sehr sympathischer Verein“, „sehr guter Verein“ und „sehr attraktiver Verein“ gebildeten Markenindex erneut ein gravierender Unterschied in der Sympathiewahrnehmung beider Vereine deutlich. Während Borussia Dortmund weiterhin den sympathischsten Verein in der öffentlichen Wahrnehmung darstellt (66,02 Punkte), resultiert die starke Polarisierung des FC Bayern München in weiteren Sympathieverlusten (42,65 Punkte, –2,82 Punkte im Vorjahresvergleich) und dem nunmehr 36. und somit letzten Rang unter den Fußball-Bundesligisten im Sympathieranking. Aber auch Borussia Dortmund muss unter Markengesichtspunkten erkennbar rückläufige Einstellungswerte gegenüber der außerordentlich positiven Wahrnehmung des Vorjahres registrieren.



Rang	Verein	Markenindex	$\Delta^*$	
1	Borussia Dortmund	66,90	- 3,63	$\pm 0$
2	FC Schalke 04	59,16	+ 5,48	+ 2
3	FC Bayern München	57,60	- 1,24	- 1
4	Bor. Mönchengladbach	55,51	+ 4,56	+ 4
5	FC St. Pauli	53,24	- 1,86	- 2
6	Werder Bremen	52,34	+ 1,40	+ 3
7	1. FSV Mainz 05	50,84	+ 3,06	+ 8
8	Bayer 04 Leverkusen	50,62	- 2,69	- 3
9	1. FC Köln	50,21	+ 1,43	+ 3
10	1. FC Kaiserslautern	49,94	+ 4,14	+ 6
11	SC Freiburg	49,68	- 1,04	- 1
12	Hamburger SV	48,85	- 3,41	- 6
13	1. FC Nürnberg	48,44	- 0,99	- 2
14	VfB Stuttgart	48,25	- 2,84	- 7
15	Eintracht Frankfurt	47,89	- 0,03	- 1
16	Eintracht Braunschweig	47,62	+ 2,76	+ 2
17	FC Augsburg	47,55	+ 8,37	+ 5
18	Hannover 96	47,40	- 1,22	- 5
19	Hertha BSC	45,42	+ 1,76	$\pm 0$
20	Fortuna Düsseldorf	44,56	+ 2,50	$\pm 0$
21	VfL Wolfsburg	44,07	- 1,60	- 4
22	TSV 1860 München	43,80	+ 3,32	- 1
23	Karlsruher SC	42,52	neu	neu
24	VfL Bochum	42,33	+ 3,98	$\pm 0$
25	Dynamo Dresden	40,32	+ 5,11	+ 2
26	1. FC Union Berlin	39,97	+ 6,08	+ 2
27	Arminia Bielefeld	39,50	neu	neu
28	1899 Hoffenheim	38,07	- 0,94	- 5
29	FC Energie Cottbus	37,13	+ 3,80	+ 1
30	SpVgg Greuther Fürth	36,98	+ 1,40	- 4
31	FSV Frankfurt	34,27	+ 0,60	- 2
32	SC Paderborn 07	31,95	+ 5,04	$\pm 0$
33	FC Erzgebirge Aue	30,91	+ 0,81	- 2
34	FC Ingolstadt 04	28,10	+ 2,49	- 1
35	VfR Aalen	24,94	- 0,34	- 1
36	SV Sandhausen	23,85	+ 3,51	$\pm 0$

\* Veränderung im Markenindex sowie in der Platzierung im Vereinsmarkenranking gegenüber den Ergebnissen der Fußballstudie 2013

Tab. 2: Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2014

Wenngleich Borussia Dortmund nach wie vor über einen komfortablen Vorsprung im Markenranking gegenüber der Konkurrenz verfügt, wird die Borussia in den Einstellungsdimensionen zur Vereinsmarke merklich schwächer beurteilt (sehr sympathischer Verein: 66,02 Punkte, -5,29 Punkte; sehr guter Verein: 70,77 Punkte, -1,36 Punkte sowie sehr attraktiver Verein: 66,73 Punkte, -3,15 Punkte). Somit müssen sowohl Borussia Dortmund als auch der FC Bayern München im Vorjahresvergleich insgesamt schwächere Markenindexwerte verzeichnen (BVB: -3,63 Punkte, FCB: -1,24 Punkte). Dem FC Schalke 04 ist es hingegen gelungen, in den bisherigen Zweikampf um die Markenmeisterschaft einzugreifen und sich mit starken Zuwächsen in der Markenwahrnehmung (Markenindex: 59,16 Punkte, +5,48 Punkte im Vorjahresvergleich) vor den FC Bayern München auf die zweite Position im Vereinsmarkenranking vorzuschieben. Die „Knappen“ setzen damit, begleitet von einkehrender Ruhe in der Vereinsführung und einer jungen, talentierten Mannschaft, ihren bereits im Vorjahr zu registrierenden Aufwärtstrend in der öffentlichen Wahrnehmung fort.

## Die Verfolger im Vereinsmarkenranking

Das Verfolgerfeld der besten Vereinsmarken im deutschen Profifußball wird angeführt von Borussia Mönchengladbach (Markenindex: 55,51 Punkte, +4,56 Punkte im Vorjahresvergleich) auf der vierten Position im Vereinsmarkenranking. Wie kaum ein anderer Bundesligaverein konnte sich Borussia Mönchengladbach in den zurückliegenden Jahren auf und neben dem Platz fortentwickeln. Stand die „Fohlen-Elf“ 2011 noch in den Relegationsspielen vor dem Abstieg in die zweite Fußball-Bundesliga, zählt der Traditionsverein vom Niederrhein nunmehr dank eines klaren und nachhaltigen Konzepts der Vereinsführung nicht nur unter sportlichen Gesichtspunkten, sondern auch in der öffentlichen Wahrnehmung der Vereinsmarke zu den „Top-Adressen“ im deutschen Profifußball. Der Riege der stärksten Vereinsmarken gehört nach wie vor auch der FC St. Pauli an (Markenindex: 53,24 Punkte, -1,86 Punkte im Vorjahresvergleich). Im Gegensatz zu anderen Bundesligavereinen konnte sich der Kiez-Club bereits ein unverwechselbares Vereinsimage aufbauen und somit für viele Vereine vorbildhaft, eine erkennbare Loslösung des Vereinsimages von möglichen sportlichen Schwächeperioden erzielen.

## Die Aufsteiger im Vereinsmarkenranking

Auch im weiteren Feld des Vereinsmarkenranking ergeben sich in der diesjährigen Auflage der Fußballstudie interessante Entwicklungen in der öffentlichen Wahrnehmung der Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga. Zu den Aufsteigern im Vereinsmarkenranking zählen zweifellos der 1. FSV Mainz 05 und der FC Augsburg.



Während unter sämtlichen der 36 Fußball-Bundesligisten der 1. FSV Mainz 05 (Markenindex: 50,84 Punkte, +3,06 Punkte im Vorjahresvergleich) mit einer Verbesserung von Platz 15 auf 7 seine Position im Vereinsmarkenranking am stärksten verbessern konnte, verzeichnet der FC Augsburg unter der Konkurrenz die stärkste Verbesserung in der Vereinsmarkenwahrnehmung gegenüber den Vorjahresergebnissen (Markenindex: 47,55 Punkte, +8,37 Punkte). Wenngleich die Rhein Hessen aus Mainz gegenüber den bayerischen Schwaben aus Augsburg von ihrer längeren Zugehörigkeit zur ersten Fußball-Bundesliga profitieren, eint beide Vereine, dass durch ausgezeichnete Arbeit der Vereinsverantwortlichen, Bundesligavereine mit zum Teil erheblich größeren finanziellen Etats sportlich überholt und in der infrastrukturellen Entwicklung Rückstände gegenüber etablierteren Vereinen verringert werden konnten. Die positive Vereinsentwicklung des 1. FSV Mainz 05 und des FC Augsburg spiegelt sich dementsprechend stark in der öffentlichen Wahrnehmung der Vereinsmarken, insbesondere in der Sympathiewahrnehmung beider Vereine wider. So ist der FC Augsburg (65,66 Punkte) derzeit nach Borussia Dortmund (66,02 Punkte) die zweit- und der 1. FSV Mainz 05 (65,51 Punkte) die drittbeliebteste Vereinsmarke unter den 36 Fußball-Bundesligisten. Allein die Reichweite der beiden Vereinsmarken über die erzielte Vereinsmarkenbekanntheit (1. FSV Mainz 05: 83,72%, Rang 21 und FC Augsburg: 78,57%, Rang 27) verhindert derzeit eine noch bessere Gesamtplatzierung im Vereinsmarkenranking der Fußballstudie.

## Die Absteiger im Vereinsmarkenranking

Während sich unter den diesjährigen Aufsteigern im Vereinsmarkenranking mit dem 1. FSV Mainz 05 und dem FC Augsburg zwei aufstrebende Vereine mit einer noch jungen Erstligahistorie befinden, zählen mit dem Hamburger SV (Markenindex: 48,85 Punkte, -3,41 Punkte im Vorjahresvergleich) und dem VfB Stuttgart (Markenindex: 48,25 Punkte, -2,84 Punkte) zwei „Bundesliga-Urgesteine“ zu den Absteigern im aktuellen Vereinsmarkenranking. Der Abstieg beider Vereine im Markenranking der 36 Fußball-Bundesligisten (im Vorjahresvergleich verliert der Hamburger SV sechs, der VfB Stuttgart sieben Positionen) erscheint hierbei „hausgemacht“. In der ebenfalls im Rahmen der Fußballstudie erhobenen Bewertung der Arbeit der Vereinsführung wird den Verantwortlichen des VfB Stuttgart im Vergleich der 36 Fußball-Bundesligisten ein schwaches „Leistungszeugnis“ erteilt (Rang 27), die Arbeit der Vereinsführung des Hamburger SV wird mit erkennbarem Abstand sogar als die in der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga schlechteste Leistung eingeordnet (Rang 36). In der Konsequenz verzeichnen sowohl der VfB Stuttgart als auch der Hamburger SV begleitet vom sportlichen Auftreten in sämtlichen der drei Einstellungsdimensionen zur Vereinsmarke im Vorjahresvergleich stark rückläufige Ausprägungswerte.

Rang	Verein	Bekanntheit	△
1	FC Bayern München	100,00%	± 0,00
2	Borussia Dortmund	98,61%	- 0,58
3	FC Schalke 04	96,95%	+ 0,63
4	Werder Bremen	95,04%	+ 1,04
5	Hamburger SV	94,62%	+ 0,64
6	Eintracht Frankfurt	94,20%	+ 1,14
7	1. FC Köln	93,71%	+ 0,28
8	FC St. Pauli	92,99%	- 1,25
9	VfB Stuttgart	92,76%	+ 0,24
10	Bor. Mönchengladbach	92,31%	- 0,11
11	Bayer 04 Leverkusen	91,84%	+ 0,57
12	1. FC Nürnberg	90,65%	- 0,19
13	Hannover 96	90,16%	+ 0,50
14	Hertha BSC	90,08%	+ 0,64
15	1. FC Kaiserslautern	90,00%	- 1,11
16	VfL Wolfsburg	89,63%	+ 1,08
17	Fortuna Düsseldorf	87,33%	+ 2,19
18	Dynamo Dresden	86,44%	- 3,79
19	SC Freiburg	85,27%	+ 1,21
20	Eintracht Braunschweig	84,96%	+ 1,98
21	1. FSV Mainz 05	83,72%	+ 2,24
22	VfL Bochum	82,01%	+ 2,48
23	1899 Hoffenheim	81,29%	- 0,59
24	Karlsruher SC	81,10%	neu
25	Arminia Bielefeld	80,82%	neu
26	TSV 1860 München	79,49%	- 1,36
27	FC Augsburg	78,57%	+ 2,41
28	FC Energie Cottbus	77,85%	+ 1,38
29	SpVgg Greuther Fürth	69,54%	- 0,85
30	1. FC Union Berlin	69,49%	+ 3,82
31	FSV Frankfurt	67,13%	+ 3,72
32	FC Erzgebirge Aue	58,87%	- 1,64
33	SC Paderborn 07	58,28%	+ 2,72
34	FC Ingolstadt 04	53,49%	- 0,78
35	VfR Aalen	49,65%	- 1,34
36	SV Sandhausen	43,75%	+ 1,38

Tab. 3: Vereinsbekanntheit der Fußball-Bundesligisten

Rang	Verein	Einstellung	△
1	Borussia Dortmund	67,84	- 3,27
2	FC Schalke 04	61,02	+ 5,29
3	1. FSV Mainz 05	60,73	+ 2,09
4	FC Augsburg	60,52	+ 9,07
5	Bor. Mönchengladbach	60,14	+ 5,02
6	SC Freiburg	58,26	- 2,08
7	FC Bayern München	57,60	- 1,24
8	1. FC Union Berlin	57,52	+ 5,91
9	FC St. Pauli	57,25	- 1,21
10	Eintracht Braunschweig	56,05	+ 1,99
11	1. FC Kaiserslautern	55,49	+ 5,22
12	Bayer 04 Leverkusen	55,12	- 3,29
13	TSV 1860 München	55,11	+ 5,04
14	Werder Bremen	55,08	+ 0,88
15	SC Paderborn 07	54,83	+ 6,39
16	SV Sandhausen	54,52	+ 6,52
17	1. FC Köln	53,58	+ 1,37
18	1. FC Nürnberg	53,44	- 0,97
19	SpVgg Greuther Fürth	53,17	+ 2,62
20	Hannover 96	52,58	- 1,65
21	FC Ingolstadt 04	52,54	+ 5,35
22	FC Erzgebirge Aue	52,51	+ 2,77
23	Karlsruher SC	52,43	neu
24	VfB Stuttgart	52,01	- 3,21
25	Hamburger SV	51,63	- 3,97
26	VfL Bochum	51,61	+ 3,39
27	FSV Frankfurt	51,04	- 2,06
28	Fortuna Düsseldorf	51,02	+ 1,62
29	Eintracht Frankfurt	50,83	- 0,66
30	Hertha BSC	50,42	+ 1,60
31	VfR Aalen	50,24	+ 0,67
32	VfL Wolfsburg	49,17	- 2,41
33	Arminia Bielefeld	48,87	neu
34	FC Energie Cottbus	47,70	+ 4,11
35	1899 Hoffenheim	46,83	- 0,81
36	Dynamo Dresden	46,65	+ 7,62

Tab. 4: Markeneinstellung zu den Fußball-Bundesligisten

# „Mia san mia“ gegen „Echte Liebe.“

„Mia san mia“ und „Echte Liebe.“ – unter diesen Markenclaims versprechen der FC Bayern München und Borussia Dortmund ihr eigenes, ganz besonderes Markenerlebnis. Die Fußballstudie zeigt, wie die sportlichen Rivalen in der deutschen Bevölkerung wahrgenommen werden und inwiefern es beiden Vereinen erfolgreich gelungen ist, eine eigenständige und unverwechselbare Markenpositionierung zu erreichen.

„Mia san mia“ gegen „Echte Liebe.“ – nicht nur die sportlichen Duelle des FC Bayern München gegen Borussia Dortmund standen in den vergangenen Jahren im Betrachtungsfokus der Berichterstattung. Auch die Außendarstellung und Positionierung der Vereinsmarken beider deutscher Spitzenvereine rückte nachdrücklich in den Interessensmittelpunkt der öffentlichen Wahrnehmung. Im Kampf um bestehende Marktpotenziale und eine möglichst vorteilhafte wirtschaftliche Wettbewerbssituation haben der FC Bayern München und Borussia Dortmund die hohe Bedeutung der professionellen Markenführung im Profi-Fußball bereits früh erkannt und sich eine eigenständige, unverwechselbare Markenpositionierung erarbeitet. Wie die in der diesjährigen Fußballstudie analysierten Vereinsimages aufzeigen, werden sowohl der FC Bayern München als auch Borussia Dortmund gegenüber den anderen Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga als gleichsam „einzigartig“ (FCB: 60,48 Punkte, BVB: 60,21 Punkte, Bundesliga-Durchschnitt: 49,17 Punkte) wahrgenommen, wenngleich sie unter den Markenclaims „Mia san Mia“ und „Echte Liebe.“ ganz unterschiedliche Markenversprechen abgeben und verkörpern.

## FC Bayern München oder „Mia san mia“

Hinter dem „Mia san mia“ des FC Bayern München steht die deutliche Aussage, sich von allen anderen zu unterscheiden. Die wirtschaftliche Kraft des Vereins und der sportliche Erfolg unterstreichen diese Einschätzung eindrucksvoll. Dass sich der FC Bayern München auf dem eigenen Erfolgsweg hierbei nicht nur „Freunde macht“, erscheint wohlwissend eingeplant. Die enorme Polarisierung des Vereins, die durch den außergewöhnlichen sportlichen Erfolg der beiden zurückliegenden Jahre noch stärker geworden ist (Sympathiewerte des FC Bayern München in 2012: 49,33 Punkte, in 2013: 45,47 Punkte sowie in 2014: 42,65 Punkte), wird bewusst als ein Teil des Vereinsimages angesehen. Interne Überlegungen in den 90er Jahren der starken Polarisierung des Vereins entgegenzuwirken, verwarf die Vereinsführung auf Abraten beauftragter Kommunikationsagenturen. Die hohe Attraktivität der Vereinsmarke FC Bayern München, gemessen an Indikatoren wie

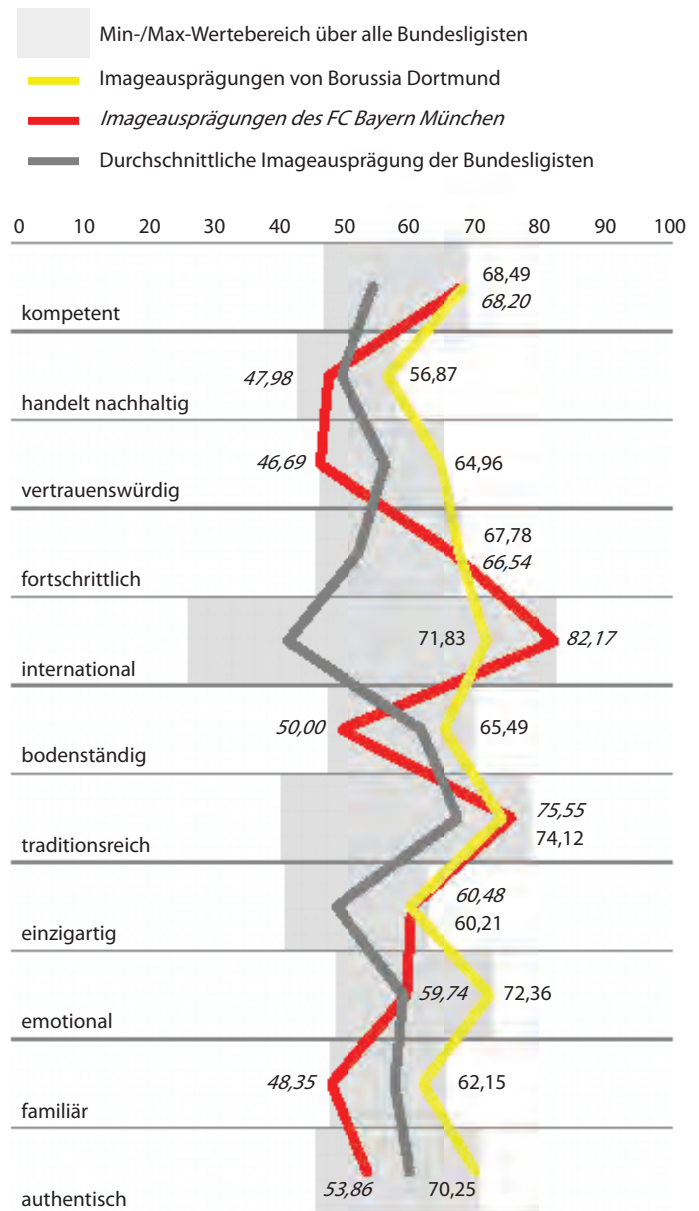


Abb. 4: Imageausprägungen BVB vs. FCB im Direktvergleich

der Anzahl der Vereinsfans, generierter Sponsoringeinnahmen oder der medialen Aufmerksamkeit, stellt diese Entscheidung nicht in Zweifel.

Der FC Bayern München gilt hierbei für eine Vielzahl an Branchenexperten als Inbegriff eines vorbildlich wirtschaftlich geführten Vereins. Gleichwohl der starken Polarisierung des FC Bayern München erfuhr die Art und Weise, wie der Verein durch die Vereinsverantwortlichen geführt wird, bislang auch eine hohe öffentliche Wertschätzung in der Bevölkerung. Die diesjährigen Ergebnisse der Fußballstudie belegen jedoch, dass die Verurteilung des langjährigen Vereinsmanagers und -präsidenten Uli Hoeneß wegen privater Steuerhinterziehung, sich zumindest kurzfristig sichtbar auf das Vereinsimage des FC Bayern München ausgewirkt hat. Zeigen sich die mit dem Handeln der Vereinsführung assoziierten Imagedimensionen der Kompetenz (68,20 Punkte, -0,26 Punkte im Vorjahresvergleich) sowie der Fortschrittlichkeit (66,54 Punkte, +1,61 Punkte) nahezu unverändert stark ausgeprägt, verliert das Ansehen des FC Bayern München insbesondere in der Imagedimension der Vertrauenswürdigkeit (46,69 Punkte, -12,03 Punkte), aber auch in der Einschätzung des nachhaltigen Handelns (47,98 Punkte, -6,55 Punkte) und der Authentizität (53,86 Punkte, -4,36 Punkte). Wie die Abfrage einzelner Facetten des Vereins aufzeigt, erfährt die Arbeit des Managements und der Führung des FC Bayern München derzeit unter den vorherrschenden Umständen im Vergleich zur Bundesliga-Konkurrenz eine insgesamt nur durchschnittliche Bewertung in der öffentlichen Wahrnehmung (53,27 Punkte, Rang 21 von 36).

Dass sich in langfristiger Hinsicht ein nachhaltiger Imageschaden für den FC Bayern München im Zuge der Steuerhinterziehung von Uli Hoeneß ergeben hat, ist jedoch als unwahrscheinlich einzuschätzen. Vielmehr dürfte, wie bereits in den zurückliegenden Wochen, das sportliche Geschehen um den deutschen Rekordmeister wieder in den Vordergrund der öffentlichen Betrachtung rücken. Denn das „Mia san mia“ des FC Bayern München findet insbesondere im sportlichen Erfolg des Vereins auf nationaler und internationaler Ebene seine Entsprechung und öffentliche Anerkennung (Beurteilung des sportlichen Erfolges des Vereins in der Saison 13/14: 79,27 Punkte, Rang 1 von 36).

### Borussia Dortmund oder „Echte Liebe.“

Hand in Hand mit der finanziellen Konsolidierung des Vereins investierte Borussia Dortmund sukzessive finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen in einen professionellen Markenaufbau. Die gesamte Markenstrategie des Vereins ist hierbei auf den Markenkern „Intensität“ mit dem Ziel ausgerichtet, Borussia Dortmund als das intensivste Fußballerlebnis zu inszenieren – auch über das Spielfeld hinaus (vgl. Woisetschläger et al. 2012). Ein zweifelsohne wichtiges Element in der Außendarstellung dieses versprochenen Markenerlebnisses ist Trainer Jürgen Klopp und das Auftreten und die Spielweise seiner Mannschaft. Bereits zum Amtsantritt 2008 versprach Jürgen Klopp ein fußballerisches Borussia Dortmund mit „Wiedererkennungswert“ und die „eine oder andere Vollgasveranstaltung“. Obwohl Borussia Dortmund in

## Wahrnehmung des Vereinsimages der Vereinsmarke

Kriterium	FC Bayern München			Fußball-Bundesligen			Borussia Dortmund		
	Wert	Δ*	Rang	Max.	Ø	Min.	Wert	Δ*	Rang
kompetent	68,20	-0,26	2	68,49	54,66	47,15	68,49	-1,18	1
handelt nachhaltig	47,98	-6,55	26	57,27	49,91	43,50	56,87	-1,12	2
vertrauenswürdig	46,69	-12,03	36	64,96	56,51	46,69	64,96	+0,41	1
fortschrittlich	66,54	+1,61	2	67,78	52,53	46,08	67,78	-2,10	1
international	82,17	+1,80	1	82,17	41,83	26,79	71,83	-1,74	2
bodenständig	50,00	-1,01	35	69,44	61,90	48,01	65,49	+0,33	9
traditionsreich	75,55	-1,13	5	77,95	67,53	40,93	74,12	-2,72	10
einzigartig	60,48	+0,08	2	62,67	49,17	41,82	60,21	+0,17	3
emotional	59,74	-1,67	16	72,36	59,26	48,89	72,36	+1,25	1
familiär	48,35	+3,72	35	65,41	57,97	48,23	62,15	+2,72	9
authentisch	53,86	-4,36	34	70,25	60,22	46,46	70,25	+0,37	1

\* Veränderung in der Wahrnehmung des Vereinsimages gegenüber den Ergebnissen der Fußballstudie 2013

Tab. 5: Wahrnehmung des Vereinsimage von Borussia Dortmund und Bayern München im Direktvergleich



der abgelaufenen Saison Phasen mit schwankenden Leistungen durchschritt, hat sich das Bild der spielstarken Borussia in der öffentlichen Wahrnehmung fest verankert. Noch vor dem dominanten Meister FC Bayern München wird auf Basis der Ergebnisse der Fußballstudie die Spielweise von Borussia Dortmund am positivsten eingeschätzt (73,23 Punkte, Rang 1 von 36). Ebenso erfährt das Auftreten der Mannschaft von Borussia Dortmund auf und neben dem Platz die beste Beurteilung (71,08 Punkte, Rang 1 von 36). Trainer Jürgen Klopp wird im Zuge einer stärkeren Polarisierung auf dem zweiten Rang in der Bewertung der Trainer der 36 Fußball-Bundesligisten geführt.

Aus Sicht der Vereinsführung soll der Markenkern der Intensität nicht nur über das sportliche Auftreten gelebt, sondern auch in der Kommunikation an die Zielgruppen des Vereins Berücksichtigung finden. Der zugehörige Markenclaim „Echte Liebe.“ wird dabei aus Vereinsicht als emotionales Markenversprechen verstanden und als Leitmotiv zahlreicher kommunikativer Maßnahmen genutzt. Aus dem Selbstverständnis heraus sieht sich Borussia Dortmund als hochemotionaler und authentischer Verein mit einer hohen Anziehungskraft (vgl. Woisetschläger et al. 2012). Die Ergebnisse der Fußballstudie belegen in diesem Zusammenhang, dass Borussia Dortmund gegenwärtig übereinstimmend als der emotionalste (72,36 Punkte) und authentischste Verein (70,25 Punkte) der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Darüber hinaus zeigt der Vergleich mit den Ergebnissen der Fußballstudie aus den Vorjahren eine deutliche Schärfung dieser Imagedimensionen

des Vereins in den zurückliegenden zwei Jahren (Imagekriterium „emotional“, Ausgangswert in 2012: 65,85 Punkte sowie Imagekriterium „authentisch“, Ausgangswert in 2012: 63,62 Punkte). In Ergänzung um eine erkennbar stärkere öffentliche Sichtweise gegenüber dem FC Bayern München als bodenständiger und familiärer Verein gelingt es Borussia Dortmund sich somit über die Kriterien der Emotionalität (BVB: 72,36 Punkte vs. FCB: 59,74 Punkte), Authentizität (BVB: 70,25 Punkte vs. FCB: 53,86 Punkte), Bodenständigkeit (BVB: 65,49 Punkte vs. FCB: 50,00 Punkte) sowie Familiarität (BVB: 62,15 Punkte vs. FCB: 48,35 Punkte) gegenüber dem FC Bayern München zu differenzieren und als gefühlter Gegenpol zum deutschen Rekordmeister zu positionieren.

## Wahrnehmung wesentlicher Vereinsfacetten der Vereinsmarke

Kriterium*	FC Bayern München		Fußball-Bundesligen			Borussia Dortmund	
	Wert	Rang	Max.	Ø	Min.	Wert	Rang
öffentliche Darstellung des Vereins	52,37	30	71,36	57,57	39,45	71,36	1
Management und Führung des Vereins	53,27	21	70,93	54,62	34,26	70,93	1
Fans des Vereins	53,10	29	63,26	55,58	27,82	62,74	2
Trainer des Vereins	67,86	5	70,33	61,50	51,95	70,05	2
Auftreten der Mannschaft des Vereins	57,50	20	71,08	58,74	52,38	71,08	1
Spielweise der Mannschaft des Vereins	70,41	2	73,23	55,18	42,15	73,23	1
sportliche Erfolg des Vereins in 13/14	79,27	1	79,27	53,82	35,86	72,38	2
sportliche Erwartungserfüllung in 13/14	67,99	3	70,00	50,27	33,24	60,00	5

\* Wahrnehmung der Vereinsfacette, gemessen auf einer Skala von 1 = sehr positiv bis 5 = sehr negativ

Interpretationshilfe: ein Eigenschaftswert von 50,00 entspricht dem arithmetischen Skalenmittelpunkt von 3

Tab. 6: Wahrnehmung von wesentlichen Vereinsfacetten von Borussia Dortmund und Bayern München im Direktvergleich

# Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine

Auch aufgrund der unterschiedlichen Bedeutungszumessung eines professionellen Markenmanagements weisen die Vereine der Fußball-Bundesliga große Unterschiede hinsichtlich ihrer erzielten Markenstärke auf. Basierend auf der Vorteilhaftigkeit einer starken Marke stellt sich für die Vereine die Aufgabe, auf dem bestehenden Fundament ihrer Vereinsmarke gezielte Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen aus einer übergeordneten Markenstrategie zu entwickeln.

Gleichwohl des zunehmenden Bewusstseins der Vereinsverantwortlichen für die Bedeutung einer starken Vereinsmarke lassen sich unter den Fußball-Bundesligisten erkennbare Unterschiede hinsichtlich Ausmaß und Qualität des Markenmanagements ausmachen. In der Analyse der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga sind Vereine wiederzufinden, bei denen das Investitionsbestreben in den kurzfristigen sportlichen Erfolg und die Bewältigung des „Tagesgeschäftes“ nahezu sämtliche Vereinsressourcen in Anspruch nehmen. Das Markenmanagement dieser Vereine umfasst häufig lediglich markenpolitische Grundmaßnahmen sowie gelegentliche, zumeist losgelöste Aktionen zur Markenunterstützung. Es fehlt an einer übergeordneten Markenstrategie, die in ihrer Umsetzung die Besonderheiten der jeweiligen Vereinsmarke unterstreicht und diese in einer kreativen Weise an die Zielgruppen der Vereine vermittelt. „Meine Liebe. Meine Stadt. Mein Verein.“ oder „Unsere Stadt. Unser Verein. Unsere Leidenschaft.“ sind nur zwei beispielhafte Markenclaims von Fußball-Bundesligisten (1. FC Köln bzw. Hannover 96), die die gegenwärtig noch bestehende Beliebig- und Austauschbarkeit der Markenkommunikation in der Fußball-Bundesliga exemplarisch verdeutlichen. In ihrem Markenauftritt lassen sich diese Vereine sehr stark von denjenigen unterscheiden, die bereits sehr früh die Bedeutung einer starken Vereinsmarke erkannt sowie die hierfür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen für ein professionelles Markenmanagement aufgebaut haben. Dieser unterschiedliche Umgang mit der Vereinsmarke spiegelt sich auch in den vorliegenden Ergebnissen der Fußballstudie wider, die große Unterschiede in der Markenstärke der Fußball-Bundesligisten ausweisen.

Doch was ist aus Sicht der Vereine zu tun? Die Ableitung geeigneter Strategien und Maßnahmen führt zu der Frage zurück, wie sich die Stärke einer Vereinsmarke ausbildet. Dem Zweikomponenten-Ansatz von Keller (2008) folgend, stellt die Marken-

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

## Erhöhung der Vereinsmarkenbekanntheit

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

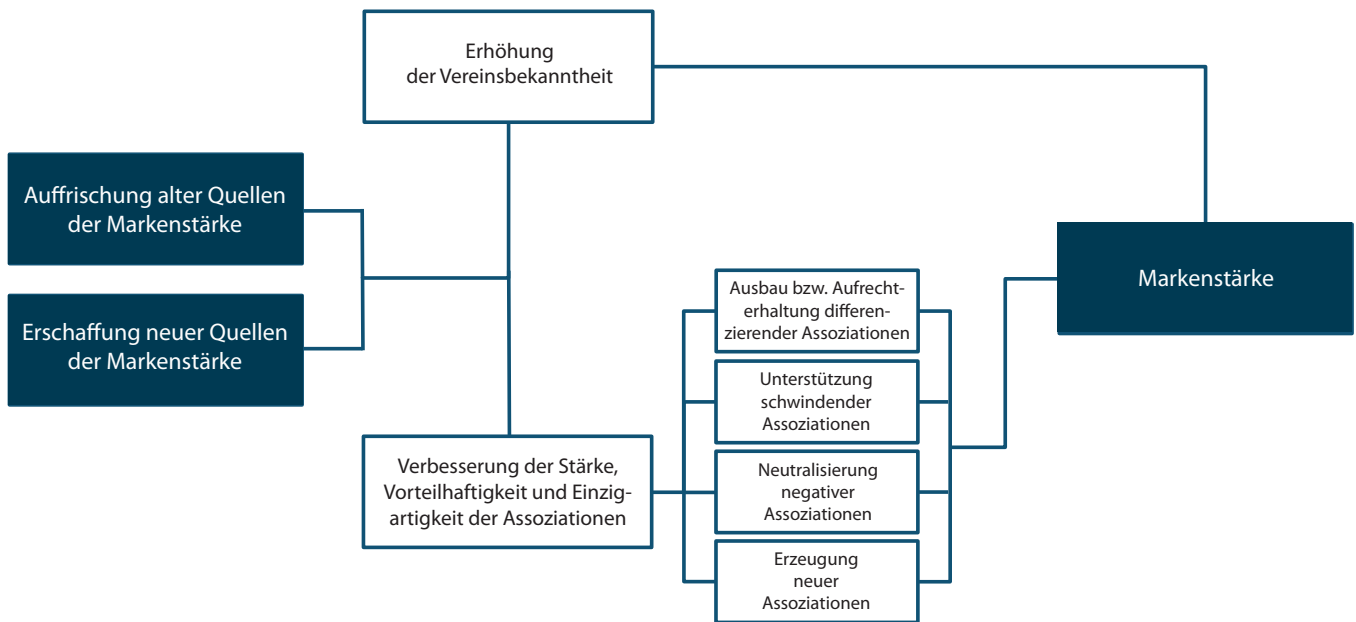


Abb. 5: Markenverstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen in Anlehnung an Keller (2008)

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

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

#### Ausbau bzw. Aufrechterhaltung differenzierender Assoziationen

Vereine, die gegenüber Wettbewerbern positive differenzierende Assoziationen innehalten, sollten ein verstärktes Augenmerk darauf legen, diese Eigenschaften weiter auszubauen bzw. zumindest gegenüber den konkurrierenden Vereinsmarken aufrecht zu erhalten. So stellt sich beispielsweise für das Markenmanagement des FC St. Pauli die Herausforderung, weiterhin als der einzigartige Verein in der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga wahrgenommen zu werden, zugleich aber im Zuge einer glaubhaften Marketingkommunikation von dieser vorteilhaften Positionierung zu profitieren ohne jedoch hinsichtlich der Markenassoziation der Einzigartigkeit gegenüber den anderen Vereinsmarken Wahrnehmungsverluste hinzunehmen.

#### Unterstützung schwindender Assoziationen

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

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

#### Neutralisierung negativer Assoziationen

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der Markeneinstellung liegt in der Neutralisierung negativer Assoziationen. Gerade für die oftmals als „Werks- oder Retortenclubs“ bezeichneten Vereine wie 1899 Hoffenheim bestünde eine Möglichkeit, den öffentlichen Fokus weg von der vielerseits angesprochenen mangelnden Vereinstradition hin zu einer innovativen, fortschrittlichen Vereinsmarke in der Außendarstellung zu lenken. Erst kürzlich ließ das Vereinsmanagement der Kraichgauer verkünden, dass in dieser Hinsicht ein veränderter Markenauftritt zur kommenden Spielzeit angedacht sei.

#### Erzeugung neuer Assoziationen

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

# Ausblick auf die Sponsoringstudie 2014

Auch in Zukunft wird sich der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Technischen Universität Braunschweig Fragen aus dem Sport- und Sponsoringbereich widmen und somit die Brücke von wissenschaftlicher Forschung zur Praxis schlagen. So wird bereits im August die Sponsoringstudie 2014 erscheinen.

In der diesjährigen Auflage widmet sich die Sponsoringstudie der Analyse bestehender Wirkungspotenziale von insgesamt 68 ausgewählten Sponsoring-Partnerschaften in der Fußball-Bundesliga. Inhaltliche Erweiterung findet die Sponsoringstudie im Zuge der wissenschaftlichen Betrachtung des Themenfeldes der Sponsoringaktivierung.

## Auszug der Inhalte der Sponsoringstudie 2014

*Wie werden die Sponsorenmarken in der Fußball-Bundesliga wahrgenommen?*

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

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

Inwiefern bieten die betrachteten Sponsoringpartnerschaften Transferpotenziale, um ...

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

*Themenschwerpunkt zur Aktivierung von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga*

- Welchen aktuellen Herausforderungen sehen sich die Sponsoren im Werbeumfeld der Fußball-Bundesliga gegenübergestellt?
- Inwiefern stellt die Sponsoringaktivierung einen notwendigen Baustein für den Erfolg eines Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga dar?
- Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse liegen im Themenfeld der Aktivierung von Sponsoringengagements derzeit vor und welche Gestaltungs- und Umsetzungsempfehlungen lassen sich auf dieser Grundlage für die Sponsoringaktivierung in der Fußball-Bundesliga ableiten?
- Inwiefern kann es in der Umsetzung von Sponsoringengagements in der Fußball-Bundesliga gelingen, einen möglichen Konflikt zwischen der Notwendigkeit der Sponsoringaktivierung und einer negativ behafteten Kommerzialisierungswahrnehmung zu lösen?

Bei Interesse an der erscheinenden Studie können Sie sich schon im Vorfeld der Veröffentlichung für die kostenfreie Zusendung des Executive Summary der Sponsoringstudie 2014 unter den nachfolgenden Kontaktdaten registrieren:

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



# Weiterführende Literatur zum Thema

Aaker, Jennifer (1997): Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 (3), S. 347-357.

Bauer, Hans H., Nicola E. Stockburger-Sauer und Stefanie Exler (2008): Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, Vol. 22 (2), S. 205-226.

Bauer, Hans H., Nicola E. Sauer und Philipp Schmitt (2004): Customer-based Brand Equity in the Team Sport Industry: Operationalization and Impact on the Economic Success of Sport Teams. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (5/6), S. 496-513.

Couvelaere, Vincent und André Richelieu (2005): Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5 (1), S. 23-46.

Ferrand, Alain und Monique Pages (1999): Image Management in Sport Organizations: The Creation of Value. *European Journal of Marketing*, Vol. 33 (3/4), S. 387-401.

Gladden, James M. und Daniel C. Funk (2002): Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Management*, Vol. 16 (1), S. 54-81.

Gladden, James M. und Daniel C. Funk (2001): Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 3 (1), S. 67-91.

Holzmüller, Hartmut H., Carsten Cramer und Dennis C. Thom (2014): Markenführung im Profi-Fußball. *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 31 (2), S. 68-83.

Keller, Kevin L. (2008): *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), S. 1-22.

Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (2005): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schilhaneck, Michael (2008): *Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Woisetschläger, David M., Jan Dreisbach, Marc Schnöring und Christof Backhaus (2013a): Einstellungstransfer durch Sponsoring: Welche Stellhebel zum Erfolg führen. *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 30 (1), S. 46-57.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2013b): *Fußballstudie 2013 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2013c): *Sponsoringstudie 2013 - 50 Jahre Fußball-Bundesliga: Von den Anfängen des Sponsoring bis zur Gegenwart*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2012): *Fußballstudie 2012 - Wie die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen werden*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

# Autoren und Kontakt

## Autoren

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

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

Dipl.-Kfm. Jan Dreisbach | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Marc Schnöring | Technische Universität Braunschweig

## Kontakt

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
an der Technischen Universität Braunschweig

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

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

acurelis consulting GmbH

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

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

# Firmenprofil acurelis consulting

## Wer wir sind

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

## Was wir machen



Beziehungen aufbauen und pflegen:

### Customer Relationship Management

- integriertes Kundenbindungsmanagement
- Kundenwertanalysen



Beziehungen entwickeln:

### Sales Management

- Netzwerkmanagement
- Vertriebssteuerung und -controlling
- Vertriebsorganisation
- Filialbenchmarking



Die Basis für gute Beziehungen schaffen:

### Services Design

- optimale Gestaltung von Dienstleistungen
- organisationale Aspekte des Services Designs



Beziehungen promoten:

### Branding, Advertising & Promotions

- Markenmanagement und -kommunikation
- (Sport-)Sponsoring

## Wie Sie uns erreichen können



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

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

# Impressum

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

## Herausgeber

Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion



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

## Nutzungsbedingungen

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


Braunschweig 2014, alle Rechte vorbehalten.

ISSN 2192-8150 (Printausgabe)

© 2014 Technische Universität Braunschweig  
© Bildmaterial: imago stock&people GmbH | Shutterstock Images







© Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Schleinitzstraße 23a  
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)