

Nufer, Gerd; Fischer, Jan

**Working Paper**

## Markenmanagement bei Einzelsportlern

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2010-08

**Provided in Cooperation with:**

ESB Business School, Hochschule Reutlingen

*Suggested Citation:* Nufer, Gerd; Fischer, Jan (2010) : Markenmanagement bei Einzelsportlern, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2010-08, Hochschule Reutlingen, ESB Business School, Reutlingen, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-51047>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/57407>

**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.*

Gerd Nufer / Jan Fischer

# **Markenmanagement bei Einzelsportlern**

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2010 – 8



**Prof. Dr. Gerd Nufer**

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School Reutlingen

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

Email: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)



**Jan Fischer**

Student Außenwirtschaft

Max-Ernst-Straße 32

D-53125 Bonn

Fon: +49 (0)228 / 257332

Email: [jan1.fischer@student.reutlingen-university.de](mailto:jan1.fischer@student.reutlingen-university.de)

## **Abstract**

Für Einzelsportler geht es heutzutage tendenziell um mehr als den bloßen sportlichen Erfolg. Vielmehr zielen sie darauf ab, eine persönliche Marke zu entwickeln und daraus Kapital zu schlagen. Im vorliegenden Beitrag wird ein spezifisches Markenmanagementmodell für Einzelsportler vorgestellt, das auf dem identitätsorientierten Markenführungsansatz basiert. Im Fokus des Modells steht das operative Markenmanagement, wobei die verschiedenen Instrumente zur Umsetzung der Markenidentität von Sportlern aufgezeigt werden sollen. Abgerundet wird der Beitrag durch ein Fallbeispiel, welches das idealtypische Markenmanagement eines der bekanntesten Gesichter aus der Welt des Sports veranschaulicht.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen des Markenmanagements</b> .....	<b>2</b>
2.1	Definition und Begriffsabgrenzungen .....	2
2.2	Identitätsorientierte Markenführung.....	3
<b>3</b>	<b>Identitätsorientiertes Markenmanagement bei Einzelsportlern</b> .....	<b>5</b>
3.1	Besonderheiten und Herausforderungen .....	5
3.2	Ein spezifisches Markenmanagementmodell .....	6
3.2.1	Strategisches Markenmanagement .....	7
3.2.2	Operatives Markenmanagement .....	9
3.2.3	Resultate des Markenmanagements .....	12
<b>4</b>	<b>Best-Practice Beispiel: David Beckham</b> .....	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>15</b>
	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>16</b>

# 1 Einleitung

"I'm tired of hearing about money, money, money, money, money. I just want to play the game, drink Pepsi, wear Reebok."<sup>1</sup>

Dieses Zitat von US-Basketballspieler Shaquille O'Neal verdeutlicht, dass sich als Sportler nicht nur auf dem Spielfeld, sondern auch abseits des Courts als Werbeträger gutes Geld verdienen lässt. Sportler sind als Testimonials für Unternehmen besonders attraktiv, da sie in erster Linie Werte wie Dynamik, hohe Leistungsfähigkeit und Erfolg verkörpern und dieses Image auf das Werbeprodukt transferieren sollen.<sup>2</sup> Um für Unternehmen interessant zu sein und möglichst lukrative Werbeverträge zu ergattern, müssen Sportler eine eigene Marke entwickeln, wobei wie bei Produkten gilt: je wertvoller, desto besser.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Markenmanagement von Einzelsportlern auseinander. Dabei werden die Grundlagen des Markenmanagements erläutert und ein Markenmanagementmodell für Einzelsportler vorgestellt. Ein Best-Practice Beispiel illustriert abschließend das erfolgreiche Markenmanagement eines weltbekannten Sportlers.

---

<sup>1</sup> US-Basketballspieler Shaquille O'Neal, zitiert in: Araton (1996), o.S.

<sup>2</sup> Vgl. Schierl/Schaaf (2007), S. 294.

## 2 Grundlagen des Markenmanagements

Im Folgenden werden zunächst die Begriffe Marke, Markenstärke und Markenwert definiert. Darüber hinaus wird der identitätsorientierte Markenführungsansatz dargestellt und erläutert, inwiefern dieser auf den Menschen übertragbar ist.

### 2.1 Definitionen und Begriffsabgrenzungen

Der Begriff Marke wird in Theorie und Praxis sehr vielfältig definiert, sodass keine allgemein gültige Definition existiert. Basierend auf dem identitätsorientierten Markenmanagement definieren Burmann/Blinda/Nitschke eine **Marke** als "ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert."<sup>3</sup> Im Gegensatz zu anderen Markendefinitionen, welche die Marke als gewerbliches Schutzrecht oder markiertes Produkt betrachten, steht hier die Substanz der Marke im Fokus.<sup>4</sup>

Der **Markenwert** wird zum einen aus der Sicht des Konsumenten, zum anderen aus Unternehmenssicht erfasst. Für den Verbraucher besteht der Wert einer Marke in dem wahrgenommenen **Zusatznutzen**, den das Markenprodukt bietet.<sup>5</sup> Dieser Mehrwert beeinflusst dabei direkt die Kaufbereitschaft des Konsumenten. Darauf aufbauend zielt das Markenmanagement des Unternehmens auf die Steigerung des ökonomischen Markenwertes ab. Dieser schlägt sich in der Regel in einer **Preisprämie** nieder, welche der Kunde für den Nutzensvorteil des Markenprodukts gegenüber einem identischen, markenlosen Produkt bereit ist zu zahlen.<sup>6</sup>

Der ökonomische Markenwert basiert auf der **Markenstärke**, welche durch die Markenbekanntheit, die Markenassoziationen und die Markentreue ermittelt wird. Die **Markenbekanntheit** ist Voraussetzung dafür, dass die Marke in der Kaufentscheidung des Nachfra-

---

<sup>3</sup> Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 7.

<sup>5</sup> Vgl. Aaker/Biel (1993), S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 9.

gers in Betracht gezogen wird. Erst wenn die Marke bekannt ist, kann der Konsument positive, wie auch negative Eigenschaften mit der Marke assoziieren. Die Summe der **Markenassoziationen** bildet dabei das Fremdbild der Marke, das sogenannte Markenimage.<sup>7</sup> Ein positives Markenimage veranlasst den Nachfrager das Markenprodukt wiederholt zu kaufen und führt somit zu Markentreue bzw. Markenloyalität. Eine hohe **Markentreue** ist folglich ein Schlüsselkriterium für eine starke, nachhaltige Marke.<sup>8</sup>

## 2.2 Identitätsorientierte Markenführung

Das identitätsorientierte Markenmanagement richtet sich im Gegensatz zu anderen Ansätzen des Markenmanagements nicht ausschließlich nach dem **Markenimage**, also der Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Fremdbild der Marke).<sup>9</sup> Es berücksichtigt darüber hinaus als Aussagekonzept die **Markenidentität** (Selbstbild der Marke), die das Fremdbild der Marke prägen soll. Die Identität der Marke ist wichtige Voraussetzung für die Vertrauensgewinnung und somit langfristige Bindung der Kunden.<sup>10</sup> Folglich ist die Hauptaufgabe der identitätsorientierten Markenführung der Aufbau einer eigenständigen und authentischen Markenidentität.

Die Markenidentität setzt sich aus **sechs Bestandteilen** zusammen (vgl. Abbildung 1): Die Komponenten **Markenpersönlichkeit**, **Markenwert** und **Markenvision** bestimmen in erster Linie, wie der Nachfrager den symbolischen Markennutzen (Prestige etc.) wahrnimmt, während die **Art der Markenleistungen** den funktionalen Nutzen (Vertrauen, Qualität etc.) determiniert. Der Übereinstimmungsgrad dieser vier Komponenten mit den **Markenkompetenzen** und der **Markenherkunft** legt die Glaubwürdigkeit der Marke fest.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Schilhaneck (2008), S. 364 f.

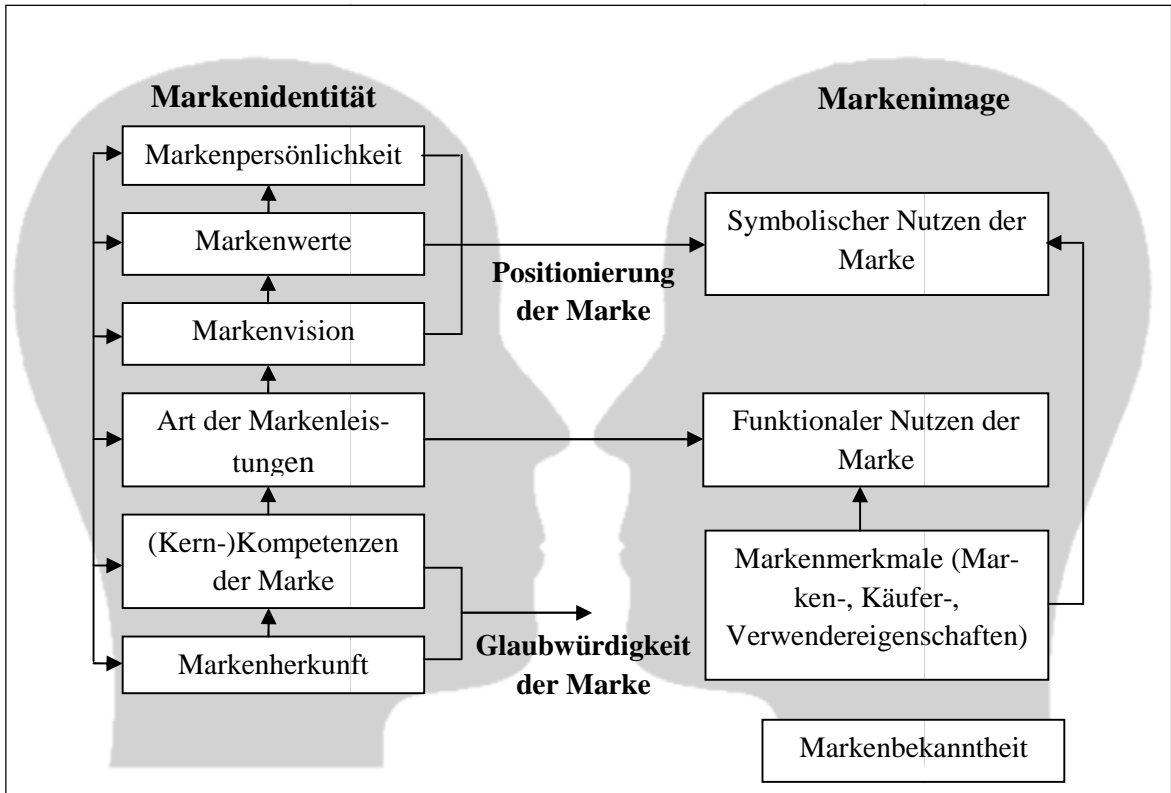
<sup>8</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 9.

<sup>9</sup> Vgl. Burmann/Meffert(2005a), S. 51.

<sup>10</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005a), S. 42.

<sup>11</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005a), S. 65.





**Abbildung 1:** Zusammenhang zwischen Identität und Image der Marke

Quelle: Burmann/Meffert (2005a), S.66

Die Grundüberlegung der identitätsorientierten Markenführung, dass man Marken nur dann vertraut, wenn diese eine Identität haben, ist auf den Menschen zurückzuführen: Eine Person muss ein klares Bild von sich selbst haben und dieses widerspruchsfrei und konsistent vermitteln, um von Dritten als authentisch und verlässlich anerkannt zu werden.<sup>12</sup> Die Identität eines Menschen lässt sich u.a. uneingeschränkt an der Herkunft, den Werten und der Persönlichkeit der Person festmachen. Folglich ist der identitätsorientierte Markenführungsansatz als Grundkonzept für das Markenmanagement von Menschen geeignet.

<sup>12</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005a), S. 67.

### 3 Identitätsorientiertes Markenmanagement bei Einzelsportlern

Im Weiteren werden die Besonderheiten von Einzelsportlern und die daraus resultierenden Herausforderungen für die Markenführung dargestellt. Basierend auf dem identitätsorientierten Markenführungsansatz wird anschließend ein spezifisches Markenmanagementmodell für Einzelsportler vorgestellt.

#### 3.1 Besonderheiten und Herausforderungen

Wie bereits erwähnt, zeichnen sich Marken dadurch aus, dass sie sich **nachhaltig** von der Konkurrenz differenzieren. Für einen Sportler ist es allerdings unmöglich, konstant Top-Leistung zu bringen, sportlichen Erfolg zu garantieren und somit die Erwartungen der Zielgruppen kontinuierlich zu erfüllen. Erschwerend kommt hier hinzu, dass die **Zielgruppen** von Sportlern heterogen sind (direkte/indirekte Zuschauer, Medien, Sponsoren etc.), so dass die Kundenwahrnehmungen sehr unterschiedlich ausfallen und eine umfassende Markenintegration erforderlich wird.<sup>13</sup>

Darüber hinaus ist es i.d.R. ein **langwieriger Prozess**, eine Marke aufzubauen. Sportler haben diese Zeit jedoch nicht, da die Dauer der aktiven Laufbahn eines jeden Sportlers limitiert ist. Umso wichtiger ist es für einen Sportler, sich auch abseits des Spielfeldes bzw. der Wettkampfstätte zu profilieren und inszenieren und somit auch nach der Profikarriere von Relevanz und Interesse für die Zielgruppen zu bleiben.

Des Weiteren unterscheiden sich Sportler von herkömmlichen Markenprodukten dadurch, dass ihre Leistung nicht greifbar bzw. **immateriell** ist. Eine direkte Markierung der Leistung des Sportlers ist also nicht möglich. Folglich müssen Alternativen ausgemacht werden, die eine physische Kennzeichnung erlauben.<sup>14</sup> Eine Option für die Markenführung ist hier die Markierung von Bezugsobjekten, wobei für Einzelsportler das Merchandising besonders attraktiv ist.

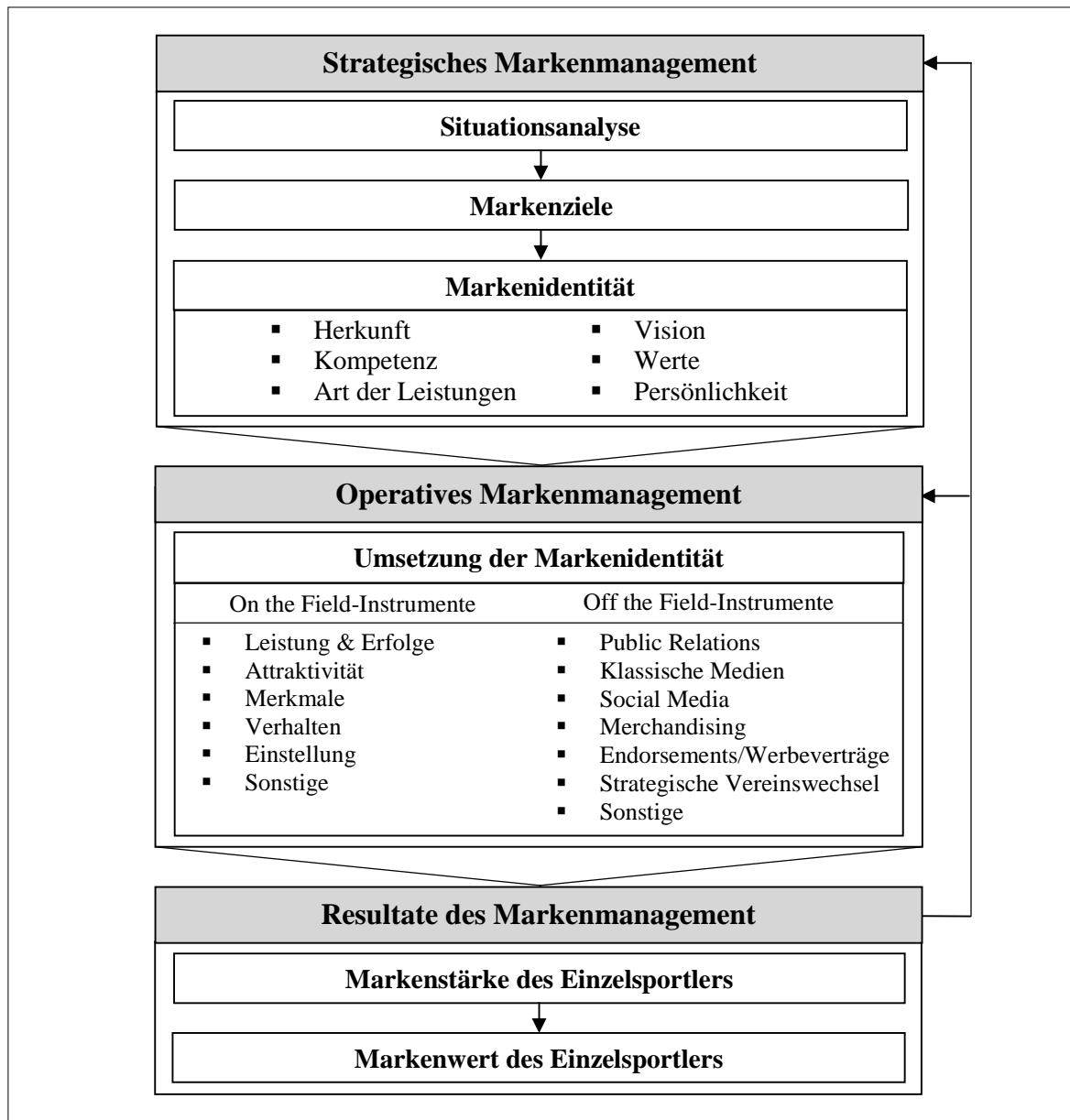
---

<sup>13</sup> Vgl. Schilhaneck (2008), S. 369 f.

<sup>14</sup> Vgl. Schilhaneck (2008), S. 370.

## 3.2 Ein spezifisches Markenmanagementmodell

In Abbildung 2 wird ein spezifisches Markenmanagementmodell für Sportler im Überblick dargestellt. Das Modell soll dabei jene Komponenten und Maßnahmen abbilden, die für ein erfolgreiches Markenmanagement von Sportlern relevant sind. Im Folgenden werden die drei Ebenen des Markenmanagements näher erläutert.



*Abbildung 2: Ein Markenmanagementmodell für Einzelsportler*

*In Anlehnung an: Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S.10; Schilhaneck (2008), S.76*

### 3.2.1 Strategisches Markenmanagement

Das strategische Markenmanagement setzt sich aus den Komponenten Situationsanalyse, Markenziele und Markenidentität zusammen.

Die **Analyse der Ausgangssituation** der Marke des Sportlers ist der erste Schritt des Markenmanagements.<sup>15</sup> Dabei werden die Wünsche der Nachfrageseite identifiziert, wobei nicht nur sportliche, sondern auch gesellschaftliche Erwartungen eine Rolle spielen. Zusätzlich werden Fremd- und Selbstbild des Sportlers erfasst und miteinander verglichen. Des Weiteren gilt es zu analysieren, wie und wo die Zielgruppen mit der Marke in Kontakt kommen und vice versa, wie der Sportler die Zielgruppen erreichen kann.

Auf Basis der Situationsanalyse werden anschließend die **Markenziele** festgelegt.<sup>16</sup> Diese setzen sich in erster Linie aus den Zielen des Sportlers (z.B. Gehalt, Werbeeinahmen etc.), sowie den Zielen der Sponsoren (z.B. Umsatz etc.) zusammen. Unternehmen setzen Sportler zur Verkaufsförderung ihrer Produkte als Testimonial ein, haben also großes Interesse an einer nachhaltig starken Marke des Sportlers. Der Fall Tiger Woods hat gezeigt, wie schnell die Reputation und das Image der Marke Schaden nehmen und somit zum Risiko für Sponsoren werden können. Dementsprechend werden Unternehmen im Folgenden als Partner des Sportlers in der Markenführung betrachtet. Vertrauen, Verständnis für die gegenseitigen Ziele, Kommunikation sowie Kooperation sind dabei wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.<sup>17</sup>

Der Kern des strategischen Markenmanagements ist die **Markenidentität**, also das Selbstbild der Marke. Wie bereits beschrieben, setzt sich die Markenidentität aus sechs Komponenten zusammen.

Die **Markenherkunft** ist das Fundament der Markenidentität und beinhaltet alle Einflüsse aus der geografischen, kulturellen und institutionellen Herkunft.<sup>18</sup> Der US-Basketballstar LeBron James ist z.B. in Akron, Ohio, aufgewachsen und spielte die ersten sieben Jahre seiner Profikarriere für das regionale NBA-Team, die Cleveland Cavaliers.

---

<sup>15</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005b), S. 77 f.

<sup>16</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005b), S. 78.

<sup>17</sup> Vgl. Bühler/Nufer (2009), S. 107 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Blinda (2003), S. 38 ff.

Eine optimale Voraussetzung für den Aufbau der Markenidentität. Ein anderer Bestandteil ist die **Markenkompetenz**, also die Fähigkeit eine Marke aufzubauen, die den Anforderungen des Marktes gerecht wird.<sup>19</sup> Bei Sportlern basiert die Markenkompetenz in erster Linie auf dem sportlichen Talent sowie dem Trainingsfleiß.

Die Markenkompetenz bildet somit die Grundlage der **Markenleistungen**. Die Hauptleistung eines jeden Sportlers ist offensichtlich die Ausübung seines Sports und wird durch daraus resultierende Sekundärleistungen ergänzt (z.B. Vorbildfunktion in der Gesellschaft).

Eine weitere, wichtige Komponente der Markenidentität ist die **Markenvision**. Diese gibt vor, wohin sich die Marke über einen längeren Zeitraum entwickeln soll, dient also der Motivation und Sicherstellung zielgerichteten Handelns.<sup>20</sup> Die Vision eines Sportlers bezieht sich dementsprechend auf die langfristige Karriereentwicklung, z.B. die Berufung in die Nationalmannschaft oder die Aufnahme in die "Hall of Fame".<sup>21</sup>

Emotional aufgeladen wird die Marke über die **Markenwerte**, den Grundüberzeugungen der Marke.<sup>22</sup> Der Sportler legt gewissermaßen fest, woran er glaubt, wobei es folgendes zu beachten gibt: Unternehmen sponsern grundsätzlich die Sportler, deren Werte sich mit denen des Unternehmens decken, um möglichst konsistent und authentisch dem Kunden gegenüber aufzutreten. Typische Werte eines Sportlers können z.B. Engagement (z.B. Wohltätigkeit etc.), Aufrichtigkeit (z.B. Fair-Play/Anti-Doping etc.) und Commitment (z.B. Loyalität zum Verein etc.) sein.

Die letzte Komponente, die **Markenpersönlichkeit**, hat starken Einfluss darauf, ob die Zielgruppen mit der Marke sympathisieren oder nicht.<sup>23</sup> Sie beeinflusst den symbolischen Nutzen der Marke für den Kunden und somit das Nachfrageverhalten. Je mehr Leute sich mit dem Sportler identifizieren, desto größer ist das Vermarktungspotenzial der Marke.

---

<sup>19</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005a), S. 59 f.

<sup>20</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005a), S.61.

<sup>21</sup> Vgl. Huber/Meyer (2006), S. 20 f.

<sup>22</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005a), S. 62.

<sup>23</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005a), S. 63.

### 3.2.2 Operatives Markenmanagement

Die Aufgabe der operativen Markenführung ist die Umsetzung der Vorgaben des strategischen Markenmanagements.<sup>24</sup> Der Sportler hat dabei die Möglichkeit, sich im Wettkampf und abseits des Spielfeldes in Szene zu setzen und so das Markenimage zu prägen.

Ausgangspunkt des operativen Markenmanagements ist die sportliche Leistung des Sportlers und daraus abgeleitet der **sportliche Erfolg**. Herausragende sportliche Leistungen zu bringen, sich gewissermaßen ins Rampenlicht zu spielen, ist Voraussetzung dafür, das Interesse der Zielgruppen zu wecken. So gelangte beispielsweise Boris Becker (vgl. Abbildung 3) mit seinem "Underdog-Sieg" in Wimbledon 1985 über Nacht zu Weltruhm. Erfolgsgeschichten wie diese lassen sich exzellent vermarkten.



*Abbildung 3: Boris Becker*

Dennoch spielen auch andere Aspekte eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Markenidentität. So generierte die russische Tennisspielerin Anna Kournikova (vgl. Abbildung 4) auf dem Court große Aufmerksamkeit mit ihrem attraktiven **äußeren Erscheinungsbild**. Obwohl sie nie einen Grand Slam im Einzel gewinnen konnte, stieg sie so Ende der 90er Jahre zu einer hochbezahlten Werbe-Ikone auf. Darüber hinaus steigern u.a. auch charakteristische (spektakuläre) Spielweisen bzw. Spielelemente (z.B. der "Becker-Hecht"), auffällige Sportbekleidungen vom Ausrüster (z.B. Puma Catsuit von Serena Williams) oder wechselnde Frisuren (z. B. Bastian Schweinsteiger) die Markenstärke eines Sportlers.

---

<sup>24</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005b), S. 86.



*Abbildung 4: Anna Kournikova*

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil ist das **Verhalten des Sportlers auf dem Spielfeld**. Möchte der Sportler sich als Vorbild profilieren, so fängt die Umsetzung beim Verhalten und der Einstellung auf dem Spielfeld an. Umgekehrt kann ein Sportler in seltenen Fällen auch aus unsportlichem Verhalten Kapital schlagen, solange das Verhalten authentisch und konsistent ist, wie z.B. der ehemalige Tennisstar John McEnroe gezeigt hat.<sup>25</sup>

**Außerhalb des Spielfeldes** bieten sich Sportlern vielfältige Optionen, die Marke zum Thema zu machen und die Markenidentität umzusetzen.

Ein zentrales Instrument sind die **Public Relations**, also die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die kontrollierte und zielgerichtete Weitergabe von Informationen ermöglicht dem Sportler, die Marke wunschgemäß im Kopf der relevanten Zielgruppen zu positionieren.<sup>26</sup> Entscheidend ist hierbei, dass die Leute sich nicht nur mit dem Athleten identifizieren, sondern den Sportler auch als Menschen kennenlernen wollen. Auftritte in den Massenmedien (z.B. Fernsehshows, Spielfilme, Printmedien etc.) steigern die Bekanntheit des Sportlers und bieten darüber hinaus eine riesen Plattform die Persönlichkeit der Marke zu demonstrieren. So trat LeBron James z.B. in der amerikanischen Comedy-Fernsehshow "Saturday Night Live" sowie als Interviewgast bei Larry King Live auf und Shaquille O'Neil führte die Fernsehzuschauer von MTV durch sein "Crib" in Florida.

---

<sup>25</sup> Vgl. Wichert (2006), o.S.

<sup>26</sup> Vgl. Deg (2006), S. 17.

Enormes Potential für das Markenmanagement von Sportlern birgt des Weiteren das **Social Media Marketing** (z.B. Facebook, Twitter etc.).<sup>27</sup> Es ermöglicht den Sportlern, in direkten Kontakt mit den relevanten Zielgruppen zu treten und somit für den Fan "greifbar" zu werden. Ein Sportler, der sich Social Media erfolgreich zu Nutzen gemacht hat, ist der amerikanische NBA-Star Dwight Howard. Howard verzeichnet über 1,5 Millionen "Followers" auf Twitter, ein äußerst attraktiver Vertriebskanal für ihn und seine Sponsoren.

Ein Weiteres effektives Instrument ist das **Merchandising** von Sportlern. Das kann vom Trikotverkauf bis hin zum Vertrieb eigener Sport- und Lifestyle-Kollektionen reichen. Das Paradebeispiel hierfür ist Michael Jordan, der unter der Jordan Brand, einer Nike Division, Schuhe und Sportbekleidung mit dem "Jumpman" Logo verkauft und jährlich hunderte Millionen Dollar umsetzt.<sup>28</sup>

Zusätzlich bedeutet jede erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen **Sportler und Sponsor** bzw. zwischen **werbendem Unternehmen und Sport-Testimonial** eine Wertsteigerung der Marke. Eine gelungene Werbekampagne ist dabei nicht nur von finanziellem Wert für den Sponsor, sondern auch ein effektives Mittel, sein Markenimage zu beeinflussen. Demonstriert der Sportler in der Werbung z.B. auf authentische Art und Weise Humor (auch Selbstironie) oder soziales Engagement, so lassen sich schnell Sympathiepunkte beim Zuschauer sammeln. Strategische Vereinswechsel sind ein Instrument die Marke in attraktiven Märkten stark zu machen. Dabei steht weniger die sportliche Perspektive als vielmehr das Wachstumspotenzial der eigenen Marke im Vordergrund. Die "Off the Field-Instrumente" sind außerdem unabdingbar für die Vermarktung eines Sportlers nach der aktiven Laufbahn. So hat sich Franz Beckenbauer dank seines "Kaiser-Status" nicht nur zum gefragten Sportexperten, sondern zur "Allzweckwaffe" der Werbeindustrie entwickelt. Die ehemalige Tennisspielerin Steffi Graf hat sich ihren Markenwert erhalten, in dem sie sich als liebevolle, sorgende Mutter (Gründerin der Stiftung "Children for Tomorrow") und glückliche Ehefrau von Ex-Tennisprofi Andre Agassi profiliert hat.

---

<sup>27</sup> Vgl. Rovell (2010), o.S.

<sup>28</sup> Vgl. Rovell (2008), o.S.



### 3.2.3 Resultate des Markenmanagements

Die Effektivität und Effizienz des strategischen und operativen Markenmanagements äußern sich schlussendlich in der Markenstärke (Markenbekanntheit/-assoziationen/-treue) und dem daraus resultierenden Markenwert des Sportlers. Das Wirtschaftsmagazin Forbes ermittelt jährlich die zehn **wertvollsten Marken im Einzelsport** und rankt die Athleten "based on endorsement income relative to peers in their sport"<sup>29</sup> (vgl. Abbildung 5).

	<b>Einzelsportler</b>	<b>Sportart</b>	<b>Markenwert in Dollar</b>
1.	Tiger Woods	Golf	82 Mio.
2.	David Beckham	Fußball	20 Mio.
3.	Roger Federer	Tennis	16 Mio.
4.	Dale Earnhard Jr.	NASCAR	14 Mio.
5.	LeBron James	Basketball	13 Mio.

*Abbildung 5: Forbes Top 5 der wertvollsten Marken im Einzelsport*

*Quelle: Schwartz (2010). o.S.*

Entscheidend ist, dass es der regelmäßigen Evaluation der Markenstärke, also einem Abgleich der erreichten Ergebnisse mit den gesetzten Zielen, bedarf.<sup>30</sup> Ist das Ergebnis nicht zufriedenstellend, so müssen die Ursachen diagnostiziert werden und Korrekturen im Managementzyklus vorgenommen werden. Dabei ist entweder im strategischen Markenmanagement (korrigierte Markenwerte, Markenpersönlichkeit etc.) oder direkt im operativen Bereich, also bei der Umsetzung der Marke (z.B. verstärkte PR), anzusetzen.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Schwartz (2010). o.S.

<sup>30</sup> Vgl. Schilhaneck (2008), S. 376.

<sup>31</sup> Vgl. Schilhaneck (2008), S. 376.

## 4 Best-Practice Beispiel: David Beckham

Kaum ein Sportler in der Geschichte des Sports hat es so gut verstanden sich perfekt zu inszenieren und vermarkten wie der englische Fußballstar David Beckham. Obwohl seine besten Jahre als Fußballspieler vorbei sind, taxierte Forbes den **Markenwert** von Beckham im Jahr 2010 auf **20 Millionen Dollar**, der höchste Wert aller aktiven Fußballspieler und der zweithöchste insgesamt (vgl. Abbildung 5).

Was David Beckham so einzigartig macht, ist seine Vielseitigkeit. So hat die Marke Beckham gewissermaßen jedem etwas zu bieten. Abbildung 6 fasst die wichtigsten **Instrumente zur Umsetzung der Markenidentität Beckhams** zusammen:

## Operatives Markenmanagement von David Beckham

### On the Field-Instrumente



### Off the Field-Instrumente



- Passgenaue Flanken
  - Direkte Freistoßstore
  - 100+ Länderspiele für England
  - Kapitän des Nationalteams (2000-2006)
  - Aktiv bei drei Weltmeisterschaften
  - 381 Spiele für Manchester United und Real Madrid
  - Erfolge: u.a. das Triple (Premier League, FA Cup, UEFA Champions League), Europas Fußballer des Jahres
  - Aber auch große Niederlagen (Menschlichkeit)
  - Attraktives Äußeres ("Sex-Appeal")
  - Wechselnde (auffällige) Frisuren
- Ehe mit Victoria "Posh Spice" Adams: u.a. gemeinsames Markenlabel dVb (Denim Kollektion, Fragrances etc.)
  - Fashion Icon und Celebrity Lifestyle: Modeshows, Öffentliche Auftritte mit befreundeten Film- und Musikstars etc.
  - Fotoshootings für GQ, Sports Illustrated usw.
  - Fernsehshow "David Beckham's Soccer USA", Spielfilm "Bend it like Beckham", Buch "David Beckham: My World"
  - Lukrative Werbeverträge/Modelverträge: adidas (u.a. David Beckham Lifestyle Collection), Pepsi, Giorgio Armani u.a.
  - Globale Werbekampagnen ("Global Appeal"): z.B. Gillette Werbung in 150 Ländern
  - Strategischer Vereinswechsel zu Real Madrid (u.a. gemeinsame Sponsoren, z.B. adidas) und zu den Los Angeles Galaxy (US-Markt, Nähe zu Hollywood etc.)

### **Abbildung 6:** Operatives Markenmanagement von David Beckham

*In Anlehnung an: Vincent/Hill/Lee (2009), S. 173 ff.; Milligan, (2006), S.14 ff.*

## 5 Fazit

Der Aufbau einer starken Marke setzt eine hohe Übereinstimmung von Markenimage und Markenidentität voraus. Hier setzt das Markenmanagement von Einzelsportlern an. Der Modellansatz veranschaulicht, dass Sportlern vielfältige Instrumente zur gezielten Markenführung und somit zur Steigerung des Markenwertes zur Verfügung stehen. Die Glaubwürdigkeit des Sportlers ist dabei von zentraler Bedeutung. Nur wenn die Marke eine Persönlichkeit hat und authentisch ist, identifizieren sich die Leute mit dem Sportler, sowohl auf, als auch abseits des Feldes. Ist das Interesse der Öffentlichkeit einmal geweckt, so wird der Sportler auch für potenzielle Sponsoren interessant.

## Quellenverzeichnis

- Aaker, D. / Biel, A. (1993):** Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands, New Jersey.
- Araton, H. (1996):** Sports of The Times; Shaq is now California Dreamin', <http://www.nytimes.com/1996/07/19/sports/sports-of-the-times-shaq-is-now-california-dreamin.html> (Verfügbarkeitsdatum: 19.07.1996, Zugriffsdatum: 23.05.2010).
- Blinda, L. (2003):** Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, in: Burmann, C. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für innovatives Marketing (LiM) der Universität Bremen.
- Bühler, A. / Nufer, G. (2009):** Relationship Marketing in Sports, London.
- Burmann, C. / Blinda, L. / Nitschke, A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, in: Burmann, C. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen.
- Burmann, C. / Meffert, H. (2005a):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37-72.
- Burmann, C. / Meffert, H. (2005b):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73-114.
- Burmann, C. / Meffert, H. / Koers, M. (2005):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.
- Deg, R. (2009):** Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Hubert, F. / Meyer, F. (2006):** Der Fußballstar als Marke. Determinanten der Markenbildung am Beispiel von Lukas Podolski, Wiesbaden.
- Milligan, A. (2006):** Brand It Like Beckham, Bonn.
- Nufer, G. (2010):** Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Strategien – Wirkungen, Berlin.

- Nufer, G. (2007):** Event-Marketing und -Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, G. (2002):** Wirkungen von Sportsponsoring. Empirische Analyse am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich unter besonderer Berücksichtigung von Erinnerungswirkungen bei jugendlichen Rezipienten, Berlin.
- Nufer, G. / Bühler, A. (Hrsg.) (2008):** Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie, Berlin.
- Rovell, D. (2009):** Athlete Social Media Value Could Be Realized Through Retail, [http://www.cnbc.com/id/37362985/Athlete\\_Social\\_Media\\_Value\\_Could\\_Be\\_Realized\\_Through\\_Retail](http://www.cnbc.com/id/37362985/Athlete_Social_Media_Value_Could_Be_Realized_Through_Retail) (Verfügbarkeitsdatum: 26.05.2010, Zugriffsdatum: 04.06.2010).
- Rovell, D. (2008):** Michael Jordan continues to score points for footwear giant, [http://www.msnbc.msn.com/id/23071595/ns/business-cnbc\\_tv](http://www.msnbc.msn.com/id/23071595/ns/business-cnbc_tv) (Verfügbarkeitsdatum: 26.05.2010, Zugriffsdatum: 04.06.2010).
- Schierl, T. / Schaaf, D. (2007):** Der Einsatz von Testimonials in der Werbung, in: Schierl, T. (Hrsg.): Handbuch Medien, Kommunikation und Sport, Schorndorf, S.294-309.
- Schilhaneck, M. (2008):** Markenmanagement im Sport, in: Nufer, G. / Bühler, A. (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie, Berlin, S.361-383.
- Schwarz, P. (2010):** The World's Top Sports Brands, <http://www.forbes.com/2010/02/03/most-powerful-sports-names-tiger-woods-nike-cmo-network-sports-brands.html> (Verfügbarkeitsdatum: 03.02.2010, Zugriffsdatum: 04.06.2010).
- Vincent, J. / Hill, J. / Lee, J. (2009):** The Multiple Brand Personalities of David Beckham: A Case Study of the Beckham Brand, in: Sport Marketing Quarterly, Heft 3, S.173-180.
- Wichert, S. (2006):** Der Schlägertyp, [http://www.welt.de/print-wams/article86650/Der\\_Schlaegertyp.html](http://www.welt.de/print-wams/article86650/Der_Schlaegertyp.html) (Verfügbarkeitsdatum: 20.08.2006, Zugriffsdatum: 04.06.2010).

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB – Business School

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6010

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: [carsten.rennhak@reutlingen-university.de](mailto:carsten.rennhak@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB – Business School

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

## **Bisher erschienen**

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*  
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*  
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Lifecycle – the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*  
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:  
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André W. Bühler / Gerd Nufer:*  
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André W. Bühler:*  
Lessons from Sports:  
What Corporate Management can learn from Sports Management



- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*  
Empirische Untersuchung zum Image der School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*  
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:  
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*  
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*  
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*  
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –  
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*  
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*  
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*  
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*  
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*  
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*  
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*  
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*  
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*  
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*  
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*  
Product Placement am Beispiel des Kinofilms Sex and the City:  
The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*  
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*  
Emotional Branding in der Automobilindustrie –  
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*  
The Importance of mutual beneficial Relationships in the  
Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*  
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*  
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*  
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*  
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*  
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch  
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue  
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*  
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*  
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*  
Markenmanagement bei Einzelsportlern

**ISSN 1863-0316**