

DEUTSCHES
INSTITUT FÜR
SPORT
MARKETING

Sarah Jürgens & Gerd Nufer

**Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten
Markenführung am Beispiel von
Borussia Dortmund**

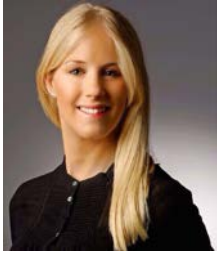
NACHSPIELZEIT

die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing

*herausgegeben von
Gerd Nufer & André Bühler*

Nr. 2015 – 3

Autoren



Sarah Jürgens

Creative Assistent & Financial Analyst

Unleash 12, Zürich

Telefon: 0171 / 4067448

E-Mail: 19@unleash12.com

Sarah.juergens@outlook.com

Sarah Jürgens absolvierte ihr Bachelorstudium im Bereich International Marketing im Rahmen eines britisch-spanischen Doppelabschlusses zwischen der University of Wales und der Escoex International Business School. Ihr Masterstudium beendete sie im August 2014 mit den Schwerpunkten Corporate Strategy & Innovation sowie International Finance an der Munich Business School. Aktuell ist sie für die Sportmarketing-Firma Unleash 12 in einer Schnittstellenfunktion zwischen Kampagnencreation und Reporting tätig.



Prof. Dr. Gerd Nufer

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing

Alteburgstr. 150

72762 Reutlingen

Telefon: 07121 / 1363702

Telefax: 07121 / 271906011

E-Mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Sportmanagement an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Er erhielt bereits mehrere Auszeichnungen für seine Forschung und Lehre.

Gerd Nufer und André Bühler leiten gemeinsam das Deutsche Institut für Sportmarketing. Das DISM bietet auf wissenschaftlicher, unabhängiger und professioneller Basis Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing:

www.sportmarketing-institut.de

Abstract

Eine nachhaltige Profilierung von Profi-Fußballvereinen kann, neben dem sportlichen Erfolg, vor allem durch die Steigerung des Werts der eigenen Marke erzielt werden. Entgegen der erheblichen Bedeutung des Vereins-Markenmanagements verfügen nur wenige Profi-Fußballvereine in Deutschland über eine starke Vereinsmarke. Sie verzichten demnach auf die Schaffung von wirtschaftlichen – und in der Folge womöglich sportlichen – Wettbewerbsvorteilen.

Borussia Dortmund ist einer der Fußballvereine in der Bundesliga, die ein echtes Markenbild besitzen. Der vorliegende Beitrag zeigt Chancen und Herausforderungen einer gezielten Markenführung im Management von Fußballclubs und identifiziert mithilfe von Experteninterviews erfolgsentscheidende Faktoren am Beispiel von Borussia Dortmund.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen der identitätsorientierte Markenführung im Rahmen des Fußball- Vereinsmanagements.....	2
2.1 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage	2
2.2 Chancen und Herausforderungen der Markenführung	4
2.2.1 Chancen.....	4
2.2.2 Herausforderungen.....	5
3 Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung.....	9
4 Markenführung beim Verein Borussia Dortmund.....	12
4.1 Ausgangslage	14
4.2 Markenaufbau	15
4.2.1 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenversprechen.....	15
4.2.2 Markenimage	16
4.2.3 Mitarbeiter als Botschafter der Marke	19
4.3 Ganzheitliche Umsetzung	21
4.4 Markensteuerung	21
4.5 Markenpflege	22
4.5.1 Merchandising.....	23
4.5.2 Markenpartnerschaften	24
4.5.3 Fan Relationship Management	25
5 Fazit und Ausblick	27
Literaturverzeichnis	29

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage.....</i>	<i>3</i>
<i>Abbildung 2: Markenmanagement und sportlicher Erfolg.....</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 3: Chancen und Herausforderungen der Markenführung</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 4: Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 5: BefragteExperten</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 6: Markenidentität von Borussia Dortmund</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 7: Imageausprägung des BVB.....</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 8: Top-3 der spontanen Assoziationen mit Borussia Dortmund</i>	<i>18</i>

Abkürzungsverzeichnis

Borussia Dortmund	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
BVB	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
CRM	Customer Relationship Management
DFB	Deutscher Fußball Bund e.V.
FC Bayern München	Fußball-Club Bayern, München e.V.
FC Schalke 04	Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.

Gender-Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird durchgängig auf eine Verwendung geschlechtsspezifischer Ausdrucksformen verzichtet. Trotzdem werden bevorzugt möglichst geschlechtsneutrale Formulierungen gewählt.

1 Einleitung

Im Zuge des wachsenden wirtschaftlichen Wettbewerbs zwischen Profi-Fußballvereinen und der damit einhergehenden Professionalisierung gewinnt das Management von Vereinsmarken zunehmend an Bedeutung. Fußballklubs stehen vor der Herausforderung, den wirtschaftlichen Erfolg so weit wie möglich von dem nicht zuverlässig planbaren sportlichen Erfolg abzukoppeln. Starke Vereinsmarken tragen zu einer höheren Fanloyalität sowie zu einer wachsenden Fangemeinde bei. Der Aufbau einer nachhaltigen und authentischen Marke rückt infolgedessen immer mehr in den Fokus der Klubs.

Trotz des steigenden Bewusstseins über die Bedeutung des Vereins-Markenmanagements werden die Prinzipien identitätsorientierter Markenführung nur in vergleichsweise geringem Maße umgesetzt. Bis heute verzichtet die Mehrheit der Klubs auf die Chance zur Schaffung wirtschaftlicher, aber auch sportlicher Wettbewerbsvorteile. Wie die Studie „Markentypen im deutschen Profisport“ zeigt, besitzen sechs Fußballvereine der 1. und 2. Bundesliga ein echtes Markenbild, darunter auch Borussia Dortmund. Ausgehend von diesen Überlegungen widmet sich die vorliegende Arbeit der Beantwortung folgender zentraler Forschungsfrage: Welches sind die Erfolgsfaktoren identitätsorientierter Markenführung von Profi-Fußballvereinen am Beispiel Borussia Dortmund?

2 Grundlagen der identitätsorientierte Markenführung im Rahmen des Fußball-Vereinsmanagements

Die identitätsorientierte Markenführung beschäftigt sich mit der Planung, Durchführung, Umsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen zum Aufbau eines definierten Soll-Images (Meffert/Burmann/Koers 2002, 30). Das Ziel liegt hierbei in der Korrelation zwischen Selbstbild (Markenidentität) und Fremdbild (Markenimage) eines Unternehmens (Dunkel 2013, 9).

Im Rahmen des Vereins-Markenmanagements gilt es, heterogene interne Anspruchsgruppen (z.B. Trainer, Spieler, Betreuer, Mitarbeiter der Geschäftsstelle) und externe Anspruchsgruppen (z.B. Fans, Medienvertreter, Sponsoren, Vermarktungsagenturen) zu berücksichtigen (Schilhaneck 2008, 119). Da der identitätsorientierte Markenansatz sowohl beide Zielgruppen gleichermaßen als auch deren Interdependenzen einbezieht, ist er für Profisportvereine besonders geeignet (Welling 2005, 500).

2.1 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage stehen miteinander in enger Relation. Die Markenidentität steht für die derjenigen Merkmale, die der Marke ihre unverwechselbare Besonderheit verleihen und für die sie zuerst nach innen und anschließend auch nach außen stehen soll (Burmann/Meffert 2005a, 49). Sie bildet die Grundlage, um bei den Nachfragern Emotionen und Identifikation auslösen zu können (Derndofer 2002, 37 f.). Das Markenprofil kann weiter geschärft werden, indem aus der Markenidentität die Essenz herausgearbeitet- und zu einem Markenversprechen (Claim) verdichtet wird (Esch 2012, 95).

Während sich die **Markenidentität** auf das Selbstbild des Unternehmens bezieht, stellt das **Markenimage** das Fremdbild der Markenidentität dar (Kiendl 2007, 55). Das Markenimage besteht aus zahlreichen subjektiven Eindrücken der Nachfrager, die sich dann zu einem ganzheitlichen Vorstellungsbild der Marke zusammensetzen (Burmann/Blinda 2006, 8). Während die Markenidentität aktiv von den Fußballklubs gestaltet wird, entwickelt sich das Markenimage erst mit zeitlicher Verzögerung als Reaktion auf die Markenmanagementaktivitäten des Vereins (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2011, 359 f.). Ein zielführendes Markenimage kann durch die Kommunikation der intern konzipierten Markenidentität aufgebaut werden. Hierfür werden die Komponenten der Markenidentität – die für die Zielgruppe besonders relevant sind und die Marke am deutlichsten von der Konkurrenz abgrenzen – identifiziert. An-

schließlich werden die herausgearbeiteten Merkmale mithilfe der **Markenpositionierung** herausgestellt und in konkrete Maßnahmen nach innen und außen umgesetzt (Esch 2012, 90). Unter Positionierung wird die Umwandlung der Identität in ein Markenversprechen verstanden (Burmann/Welling/Schade 2008, 14). Das Markenimage gibt letztendlich Aufschluss über die erfolgreiche Vermittlung der Identität durch die Positionierung der Marke im Markt (ebd.).

Den Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und des Markenimages verdeutlicht Abbildung 1.

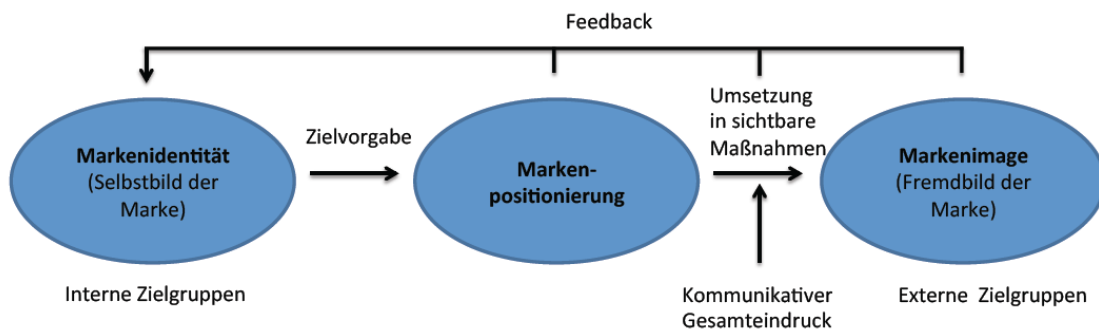


Abbildung 1: Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage

In Anlehnung an: Esch 2012, 91

Die Identifikation der Zielgruppe mit der Marke wird durch den Grad der Konsistenz zwischen Markenidentität und Markenimage festgelegt. Diese Konsistenz ist ebenfalls bedeutsam für den Aufbau einer nachhaltigen Marke-Kunden-Beziehung. Je besser das Markenversprechen zu den Erwartungen der Kunden passt und in der täglichen Verhaltensweise von Markenträger und Mitarbeitern eingelöst wird, umso beständiger ist diese Beziehung (Burmann/Blinda 2006, 15).

2.2 Chancen und Herausforderungen der Markenführung

Ein professionelles Markenmanagement eröffnet einem Sportverein zahlreiche Chancen, führt birgt jedoch auch Risiken. Auf beides wird im Folgenden näher eingegangen.

2.2.1 Chancen

Trotz steigenden Bewusstseins über die Bedeutung des Markenmanagements wird dessen Erfolgsbeitrag in der Fußball-Bundesliga von Kritikern bestenfalls marginal geschätzt (Woietschläger et al. 2012, 7). Eine starke Vereinsmarke ermöglicht den Fußballvereinen jedoch, einen Teil der Erlöse von dem kurzfristigen, nicht zuverlässig planbaren sportlichen Erfolg abzukoppeln (Bauer/Sauer/Schmitt 2004, 22 f.). Im Einzelnen trägt eine starke Marke u.a. folgendermaßen zum wirtschaftlichen Erfolg eines Vereins bei:

- Zunächst steigert die Marke die **Fanloyalität** – insbesondere in Zeiten sportlicher Durststrecken – und schafft die Grundlage für eine breitere Fanbasis. Infolgedessen können die Merchandising- und Ticketeinnahmen stabilisiert und erhöht werden (Woietschläger et al. 2012, 8). Aufgrund seiner starken Marke zählt der FC St. Pauli in Bezug auf die Merchandising-Einnahmen trotz Zweitklassigkeit beispielsweise zu den Spitzenklubs im deutschen Profifußball (Burmam/Welling/Schade 2008, 14).
- Ferner besteht eine positive Korrelation zwischen einer starken Vereinsmarke und bereitgestellten **Sponsorengeldern** (Burmam/Welling/Schade 2008, 4). Sponsoren erhoffen sich dabei einen höheren Bekanntheitsgrad sowie die Übertragung positiver Attribute der Vereinsmarke auf die Sponsorenmarke. So war die Steigerung der Sponsoring-Erlöse des BVB in den vergangenen Jahren neben dem sportlichen Erfolg und den Preissteigerungen vor allem auf die Wahrnehmung der Marke zurückzuführen (Eberhardt 2014, 7).

Tatsächlich stehen sportlicher Erfolg und professionelles Markenmanagement in einem engen Zusammenhang (vgl. Abbildung 2). Sportlicher Erfolg fördert langfristig die Markenbekanntheit sowie das Image und sorgt für eine stetig größer werdende Fangemeinde. Auf diese Weise „nährt“ er zusammen mit einer erfolgreichen Markenführung den Markenwert und die Markenstärke (Klimmer 2003, 43). **Zusätzliche Einnahmen**, die durch einen höheren Markenwert gewonnen werden, können wiederum gezielt in den sportlichen Bereich investiert werden (z.B. in neue Spieler oder einen neuen Trainer). Dadurch nimmt die Wahrscheinlichkeit sportlichen Erfolgs zu (Ziebs 2004, 36).

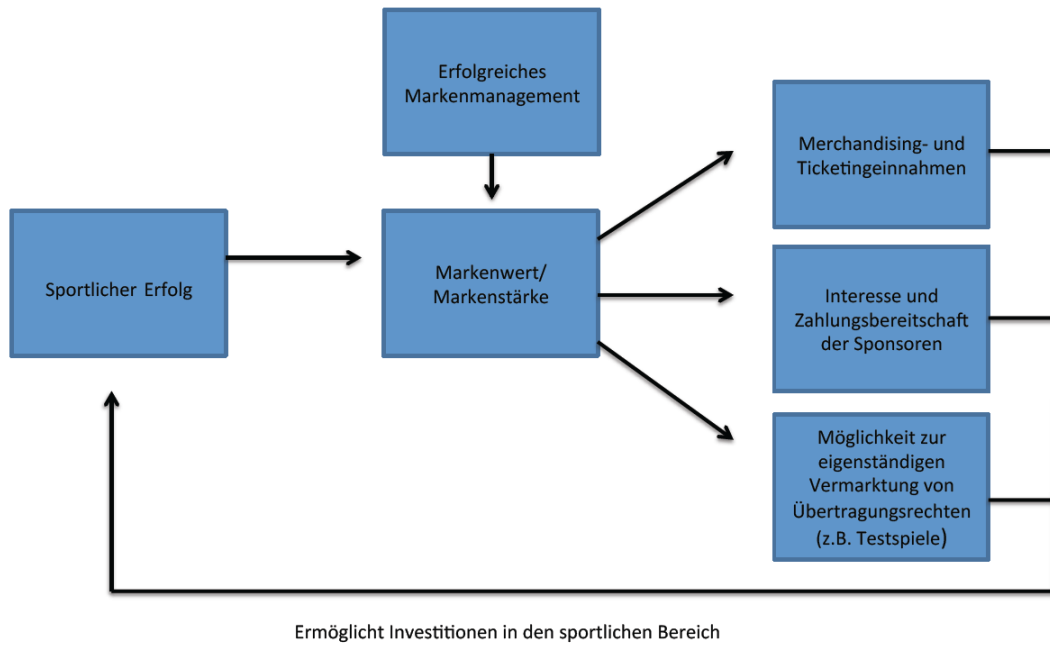


Abbildung 2: Markenmanagement und sportlicher Erfolg

Die Ausführungen verdeutlichen, dass der Aufbau einer starken Vereinsmarke sowohl zum wirtschaftlichen als auch zum **sportlichen Erfolg** beitragen kann. Ein strategisch ausgerichtetes, wirtschaftlich agierendes und zukunftsorientiertes Vereins-Markenmanagement kann als ein entscheidender Erfolgsfaktor im heutigen Profifußball betrachtet werden (Bauer/Sauer/Schmitt 2004, 25 f.).

2.2.2 Herausforderungen

Entgegen der dargestellten herausragenden Bedeutung des Vereins-Markenmanagements verfügen nur wenige Profifußballvereine in Deutschland über eine starke Vereinsmarke (Woissetschläger et al. 2014, 4). Einer der entscheidenden Gründe für ein unzureichendes Markenmanagement ist der dazu notwendige zusätzliche finanzielle, zeitliche und personelle **Ressourcenaufwand** (Schilhaneck 2008, 117). Die Investitionen in den Markenaufbau unterliegen außerdem zunächst erheblichen Risiken, die von vielen Fußballklubs aufgrund begrenzter Ressourcen und unzureichender Managementkompetenzen nicht eingegangen werden. Kurzfristige Investitionen der Fußballvereine in ihre Spielstärke können bewirken, dass wenige Ressourcen für strategische Maßnahmen übrig bleiben (Schilhaneck 2008, 119). Markenführungsaktivitäten beschränken sich demzufolge teilweise nur auf die Produktpolitik (z.B. Markierung von Vereinprodukten) und der ganzheitliche Ansatz des „Vereins als Marke“ wird vernachlässigt (Meyer

2001, 20). Darüber hinaus zählen Kundenheterogenität, Immaterialität der Kernleistung, Co-Branding, Pyramidalität, doppeltes Prosuming und personale Adjunktivität zu den branchenspezifischen Herausforderungen.

Fußballklubs verfügen über sehr **heterogene Anspruchsgruppen**, wie z.B. Fans, Sponsoren, Vermarktungsagenturen, Lizenznehmer, Medien sowie eigene Mitarbeiter (Schilhaneck 2008, 119). Deshalb ist ein integrierter Ansatz zur Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen des Vereins erforderlich (Bierwirth/Meffert 2005, 143 ff.).

Aufgrund der von Fußballklubs angebotenen **Immaterialität der Leistungsergebnisse** spielen überdies Dienstleistungsspezifika eine Rolle. In diesem Zusammenhang müssen alternative Markierungswege für eine Kennzeichnung der Leistungsbündel im physischen Sinne identifiziert werden. Mögliche alternative Markierungswege sind Dresscodes der Mitarbeiter, Infrastrukturgestaltung (z.B. Stadion, Trainingsgelände, Geschäftsstelle) und Markierung von Bezugsobjekten (Eintrittskarten, Plakate, Merchandising) (Welling 2004, 407 f). Die kooperative Leistungserstellung der Teamsportindustrie stellt die Vereinsführung vor die folgenden zwei Herausforderungen:

- Aufrechterhaltung eines gleichbleibenden Qualitätsniveaus in einem starken Wettbewerbsumfeld (Schilhaneck 2008, 120 f.).
- Aufbau und Koordinierung der aus dem „Co-Branding“ resultierenden Vereinsmarkenwelten (Welling 2004, 414).

Ein gleichbleibendes Qualitätsniveau gilt im Rahmen des Leistungsversprechens als ein zentrales Merkmal von Marken (Schilhaneck 2008, 120 f.). Sportlicher Erfolg ist aufgrund der kooperativen Leistungserstellung und der **personalen Adjunktivität** (Personenabhängigkeit der Leistung, Jäkel/Welling 2008) nur begrenzt planbar. Sieg oder Niederlage ist von der Tagesform der am Spiel beteiligten Spieler und der Stärke der gegnerischen Mannschaft sowie auch vom Glück abhängig (Nufer/Bühler 2008, 8). Deshalb sollten Fußballklubs die Leistungen, die das eigentliche sportliche Geschehen umgeben, möglichst standardisieren. Auf diese Weise kann eine konstante Qualitätswahrnehmung geboten werden (Suciu-Sibianu 2004, 191). Dies beinhaltet Aspekte wie die Standardisierung materieller und immaterieller Inputfaktoren (z.B. offerierte Servicequalität, Homepageinhalte, Erlebnismarketing für Stadionbesucher), die Standardisierung personeller Inputfaktoren (z.B. Erscheinungsbild, Verhalten und Ausbildungsniveau der Mitarbeiter) sowie die Standardisierung ausgewählter Leistungsprozesse (z.B. Sponsorenbetreuung, Beschwerdemanagement, Sponsoringumsetzung) (Schilhaneck 2008, S. 121).

Co-Branding bezeichnet das gemeinsame Auftreten von mindestens zwei bereits existierenden Marken. Diese treten weiterhin selbstständig auf und gehören unterschiedlichen Unternehmen an (Karlowitsch/Michaelis 2005, 28). Durch die Notwendigkeit der Beteiligung zweier Mannschaften am Fußballspiel erfolgt bereits grundsätzlich ein Co-Branding während eines Spiels. Dass diese Doppelmarkierung im Fußball für die Zielgruppe eine große Rolle spielt, zeigt sich zum Beispiel in der hohen Nachfrage für bestimmte Spiele. Beispielhaft hierfür sind Derbys wie Borussia Dortmund gegen Schalke 04. Es gilt dabei, die eigenständige Positionierung der Marke in den Köpfen der Nachfrager zu verankern und die Stadionauslastung möglichst unabhängig vom Gegner zu gestalten (Welling 2004, 410).

Zusätzlich zum spieltagabhängigen Co-Branding der Kernleistung Fußball sind noch die Markenhierarchien im Rahmen der bestehenden **Pyramidialität** zu beachten. Über der Vereinsmarke stehen die übergeordneten Liga- und Verbandsmarken, welche teilweise in die Kommunikationsmaßnahmen der Vereine einzubringen sind. So ist beispielsweise die Bundesliga als Markendach der Vereine zu berücksichtigen (Welling 2004, 411). Wegen der zusätzlichen Markierung durch Sponsoren sind die Nachfrager einer „Markenflut“ ausgesetzt, die eine eigenständige Wahrnehmung der Vereinsmarke einschränkt (ebd., 414).

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass eine kontrollierte Markenführung durch die Beteiligung der Fans am Gesamterlebnis und an der Darstellung des Vereins erschwert wird. Nachfragern kommt eine sogenannte doppelte Prosumer-Rolle zu. Es wird dann von **doppeltem Prosuming** gesprochen, wenn die Nachfrager nicht nur als Konsumenten (consumer) zur Zielgruppe der Vereins-Markenführung gehören, sondern zugleich auch Produzenten (producer) der Erlebnisse um das Fußballspiel im Stadion sind (Schade 2011, 28). Da Fans autonom über ihr Verhalten und Auftreten vor, während und nach dem Spiel entscheiden können, kann es demzufolge allerdings zu Konsistenzproblemen in der Markenwahrnehmung kommen (Welling 2004, 409). Aufgrund der intensiven Beziehung vieler Nachfrager zu „ihrem Verein“ ist dementsprechend verantwortungsvolles und sensibles Handeln seitens der Vereinsführung unerlässlich (Milewski 2012).

Die zentralen Herausforderungen und Chancen der Markenführung im Fußball-Vereinsmanagement werden nachstehend in Abbildung 3 illustriert.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg <ul style="list-style-type: none"> ✧ Erhöhung Ticketing- Merchandising- und Sponsoring Erlöse • Vergrößerung der Chancen auf sportlichen Erfolg <ul style="list-style-type: none"> ✧ Durch Investition der erhöhten Einnahmen in den sportlichen Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Branchenübergreifend</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hoher Ressourcenaufwand • Managementkompetenzen erforderlich <u>Branchenspezifisch</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenheterogenität • Immaterialität der Kernleistung • Co-Branding • Pyramidalität • Doppeltes Prosuming • Personale Adjunktivität

Abbildung 3: Chancen und Herausforderungen der Markenführung

3 Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung

Obwohl Marktforschungsergebnisse (u.a. Sportfive 2002, 2004; Nufer/Bühler 2008; Bühler/Scheuermann/Nufer 2013) auf Defizite im Vereins-Markenmanagement hinweisen, ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit erfolgsentscheidenden Faktoren bisher relativ gering. Allgemeingültige Konzepte der Markenführung liegen vor (z.B. Esch 2012; Keller/Apéria/Georgson 2013; Burmann/Meffert 2005b) und entsprechende Anwendungen auf den Bereich des Profifußballs wurden bereits ausgearbeitet (u.a. Schilhaneck 2008, Welling 2004; Bauer/Sauer/Schmitt 2004). Diese Ansätze befassen sich allerdings nicht mit der Festlegung auf konkrete Erfolgsfaktoren. Aufgrund der dargestellten wirtschaftlichen Relevanz ergibt sich die Erkenntnis, dass ein aktueller Forschungsbedarf zur Thematik Erfolgsfaktoren der Fußball-Vereinsmarkenführung besteht.

Die vorliegende Arbeit identifiziert mögliche Erfolgsfaktoren der Markenführung im Fußball-Vereinsmanagement und validiert diese auf der Basis von Experteninterviews empirisch. In diesem Kapitel werden hierfür anhand des State of the Art aus Wissenschaft und Praxis neben dem sportlichen Erfolg zehn weitere Erfolgsfaktoren der Markenführung aufgezeigt. Da der Markenwert und die Markenstärke die zentralen Steuerungsgrößen zur Messung des Erfolgs der Markenführung darstellen, werden im Folgenden unter Erfolgsfaktoren diejenigen Konzepte verstanden, welche zur Steigerung genau dieser beiden Größen beitragen. Grundsätzlich lassen sich die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren vier wesentlichen Bereichen zuordnen: **Markensteuerung, Markenaufbau, ganzheitliche Umsetzung** und **Markenpflege**. Diese Bereiche ergänzen und unterstützen einander und können so als vernetztes System eine erfolgreiche Markenführung sicherstellen. Der sportliche Erfolg repräsentiert „(...) die Wurzeln für den Aufbau eines überdurchschnittlichen Markenpotentials“ (Mohr/Bohl 2001, 13). Er determiniert die Substanz und Tragweite der Marke. Die entscheidenden Determinanten bilden in diesem Zusammenhang die Konstanz und das Ausmaß des sportlichen Erfolgs auf nationaler und internationaler Ebene (ebd.).

Als Ausgangspunkt der Markenführung dient die **Identifizierung der Markenziele**. Diese Ziele sind – überschneidungsfrei und kontrollierbar formuliert – in den Unternehmenszielen zu verankern (Balensiefer et al. 2012, 27). Sie dienen als Grundlage für das **enge, kontinuierliche Controlling** des Markenerfolgs. Der Markenerfolg ist im Fußballvereins-Management nur schwer vom sportlichen Erfolg zu trennen. Dem liegt eine Abhängigkeit der Wahrnehmung der Marke von der Spielstärke und der sportlichen Leistung des Teams zugrunde. Deshalb ist ein umfangreiches, vernetztes Markenkontrollsystem erfolgsentscheidend (Klein

2008, 19). Um einen koordinierten Maßnahmeneinsatz zu ermöglichen, sind weiterhin **klare Verantwortlichkeiten** für die Umsetzung der Markenstrategie auf Managementebene sicherzustellen. Markenverantwortliche sollten die volle Rückendeckung der Unternehmensleitung besitzen, um notfalls in zentrale Prozesse eingreifen zu können (Bauer/Huber/Albrecht 2008, 9). Allerdings kommt nicht nur Markenverantwortlichen, sondern allen Mitarbeitern als Anspruchsgruppen im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung eine zentrale Rolle zu.

Mithilfe der Markenpositionierung wird ein Markenversprechen abgegeben, das von **Mitarbeitern als Botschaftern der Marke** im täglichen Verhalten widerzuspiegeln ist. Nur so kann ein konsistentes und nachhaltiges Markenimage aufgebaut werden (Woisetschläger et al, 2012, 22). Diesem Image liegt eine erfolgreiche **Markenpositionierung** zugrunde. Sie ist zielgruppenorientiert, differenziert sowie glaubwürdig einzulösen und beschränkt sich auf wenige, einprägsame Merkmale. Die Positionierung stellt für die Fußballvereine Herausforderungen und Chancen zugleich dar. Aufgrund der sportlichen Rahmenbedingungen, der regionalen Verankerung sowie der gefestigten emotionalen Beziehung der Fans zu „ihrem Verein“ sind die Positionierungsmöglichkeiten einerseits stark eingeschränkt (Welling 2004, 401). Andererseits bietet diese Einschränkung auch die Chance, diese vereinsindividuellen Merkmale mithilfe eines Markenversprechens so herauszustellen, dass die eigene Marke von anderen Fußball-Vereinsmarken klar abgrenzbar ist (Schilihaneck 2008, 133).

Damit ein klares Bild geschaffen werden kann, ist über die Positionierung sowie die Innen- und Außenausrichtung hinaus auf **Konsistenz und Kontinuität** in den Markenführungsaktivitäten zu achten (Welling 2004, 399). Den Ausgangspunkt hierzu bildet der **Kern der Markenidentität**, von dem alle Marketingmaßnahmen abgeleitet werden (Ahlert et al. 2009, 67). Anknüpfend an Markenaufbau -umsetzung und -steuerung stehen Fußballunternehmen vor der Aufgabe, die vorhandenen Fundamente ihrer Vereinsmarke mit gezielten Maßnahmen auszubauen, um die Marke nachhaltig zu stärken. Stärkungsmaßnahmen im Rahmen der Markenpflege sind insbesondere ein strukturiertes Kundenbindungsmanagement, ein erfolgreiches Co-Branding sowie Merchandising als Markenführungsinstrument. Mithilfe dieser Instrumente kann die Markenbekanntheit gesteigert und die Vereinsmarke mit vorteilhaften, einzigartigen Assoziationen angereichert werden. Darüber hinaus können mögliche negative Assoziationen neutralisiert werden (Schilihaneck 2008, 153 ff.).

Das **Kundenbindungsmanagement** nimmt in der Vereins-Markenführung trotz der meist vorhandenen großen Loyalität der Fans zu „ihrem Verein“ eine erfolgsentscheidende Rolle ein. Die mit dem Fußballspiel verknüpfte Unsicherheit über den Spielausgang aus der Per-

spektive der Fans und mögliche sportliche Qualitätsschwankungen machen einen strukturierten Beziehungsaufbau und eine nachhaltige Beziehungspflege besonders wertvoll für die Vereine (Schilihaneck 2008, 187 ff.). Durch die Heterogenität der Anspruchsgruppen ist ein strukturiertes Kundenbindungsmanagement jedoch auch komplex und bedarf einer ausführlichen Bedürfnisanalyse (ebd., 200). Durch ihre Doppelrolle als Prosumer werden Fans einerseits zu Botschaftern der Marke und sind andererseits entscheidend an der Darstellung des Vereins beteiligt. Deshalb bietet das **Merchandising** Möglichkeiten, die Marke bekannter zu machen und gezielt Einfluss auf das Image der Marke zu nehmen (Karlowsch/Michaelis 2005, 48). Auch das **Co-Branding** ist als Markenführungsinstrument zu nutzen, indem Sponsoren nicht nur als reine Geldquelle betrachtet werden, sondern als Markenpartner. Mit Hilfe dieser Markenpartnerschaften kann die eigene Marke mit ergänzenden Assoziationen angereichert werden, da auch ein Imagerücktransfer auf die Vereinsmarke stattfindet (Woissetschlänger et al. 2012, 8).

Abbildung 4 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den identifizierten Erfolgsvariablen.



Abbildung 4: Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren

4 Markenführung beim Verein Borussia Dortmund

Im Folgenden soll überprüft werden, ob die konkret herausgearbeiteten Faktoren auch in der Praxis eine zentrale Rolle einnehmen und bis zu welchem Grad sie tatsächlich umgesetzt werden. Zum Zweck der praktischen Validierung werden die identifizierten Erfolgsfaktoren mit den vorhandenen praktischen Erfahrungen und den **Fachkenntnissen von Experten** in Verbindung gebracht. Als Experten werden Personen verstanden, die sich auf dem zu untersuchenden Gebiet spezielles Wissen angeeignet haben, das nicht frei verfügbar ist (Brink 2005, 134). Diese Auswahl erfolgte dementsprechend hauptsächlich nach den Kriterien bereichsspezifischen Fachwissens und vorhandener Praxiserfahrung. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Position des jeweiligen Interviewpartners und enthält Angaben zum Erhebungszeitpunkt des Interviews.

Interview-partner	Vorstellung Experte	Datum, Dauer und Ort des Interviews
Dag Heydecker	Geschäftsführer Vertrieb/Marketing/ CSR/Ticketing/Fanbetreuung 1. FSV Mainz 05	23.05.2014 49 min. (17.00-17:49) Klubgeschäftsstelle
Freddie Röckenhaus	Journalist und Dokumentarfilmer	26.05.2014 1 h, 57 min. (10:30-12:27) colourFIELD tell a vision GbR, Dortmund
Frank Schulz	Geschäftsführer der Gesellschaft für City-Marketing Dortmund (CMG), leitende Funktion in der Dortmund- Agentur	26.05.2014 1 h, 17 min. (14:00-15:17) Dortmund-Agentur
Ulrich Potthoff	Leiter der Dortmund-Agentur	26.05.2014 1 h, 17 min. (14:00-15:17) Dortmund-Agentur
Markus König	Referent Konzernmarketing & PR, Evonik Industries (Hauptsponsor des BVB)	26.05.2014 18 min. (18.30-18.48) Restaurant, Essen
Stefan Heitfeld	Senior Director Team Borussia Dortmund, Sportfive (Vermarkter des BVB)	27.05.2014 1 h 4 min (12.00-13.04) Klubgeschäftsstelle
Vertreter der Fangruppierung Jubos	Mitglieder der Fangruppierung Jubos	27.05.2014 1 h 35 min. (17.00-17:35) Restaurant, Dortmund
Carsten Cramer	Direktor für Vertrieb und Marketing, Borussia Dortmund	30.05.2014 39 min. (10.00-10.39) Klubgeschäftsstelle
Hansi Küpper	Fußball-Kommentator und Sportjournalist	30.05.2014 24 min. (20.00-20.24) Plazamedia GmbH, Ismaning
Sebastian Kehl	Deutscher Fußballspieler und ehema- liger Mannschaftskapitän von Borus- sia Dortmund	11.07.2014 34 min. (12.15-12.49) Lobby Hotel Elisabeth, Kirchberg in Tirol

Abbildung 5: Befragte Experten

Die Experteninterviews wurden mithilfe der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dieses Verfahren basiert auf einer schrittweisen Zerlegung und Bearbeitung des Analysematerials anhand der theoretischen Fragestellung (Gläser/Laudel 2010, 199 f.). In einem ersten Schritt wurden zu jedem erarbeiteten Erfolgsfaktor die entsprechenden Expertenmeinungen gegenübergestellt. Daraufhin wurden diese mit den vorausgehenden theoretischen Überlegungen abgeglichen.

Eine im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte **quantitative Studie** zur Abbildung des Markenimages von Borussia Dortmund ergänzt die qualitative Befragung. Zu diesem Zweck haben Probanden vom 5. bis 19. Mai 2014 ihre persönliche Wahrnehmung des Vereins angegeben. Die Stichprobe rekrutiert sich aus 557 Fußballinteressierten unterschiedlichen Alters (unter 18 Jahre: 10,8%; 18-20: 12,0%; 21-28: 31,6%; 30-39: 35,3 %; 40-49: 11,0%; 50-59: 5,9%, über 60: 3,4%). 77% der Befragten sind männlich, 23% weiblich.

4.1 Ausgangslage

Borussia Dortmund zählt zu den größten und erfolgreichsten Fußballvereinen Deutschlands (Holzmueller/Cramer/Thom 2014, 73). Bedingt durch eine schwere finanzielle Vereinskrisis fand nach der **Beinahe-Insolvenz** im Jahr 2005 ein Paradigmenwechsel bei Borussia Dortmund statt (Milewski 2012, 85). Um den Erfolg des Vereins nachhaltig zu gestalten, besannen sich die Verantwortlichen auf das zurück, was Borussia Dortmund seit der Gründung ausmachte: solides Wirtschaften als Grundstein für dauerhaften Erfolg.

In den folgenden Jahren schaffte es der BVB, wichtige **Restrukturierungen** einzuleiten. Darüber hinaus wurde ab 2008 unter Jürgen Klopp eine neue sportliche Philosophie entwickelt, welche „Vollgasfußball“ mit jungen Identifikation stiftenden Fußballern versprach (Fritsch 2012). In der Folgezeit ging es sportlich und wirtschaftlich aufwärts, sodass 2011 die Deutsche Meisterschaft und im darauffolgenden Jahr sogar mit Meisterschaft und Pokal das Double gefeiert werden konnte (Borussia Dortmund 2011; 2012).

Der nächste Schritt für den BVB stellte die Herausforderung von **Nachhaltigkeit** im sportlichen sowie wirtschaftlichen Bereich dar. Auf sportlicher Ebene sollte durch verstärkte Nachwuchsförderung und die Bindung von Schlüsselspielern an den Verein langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden (Borussia Dortmund 2014).

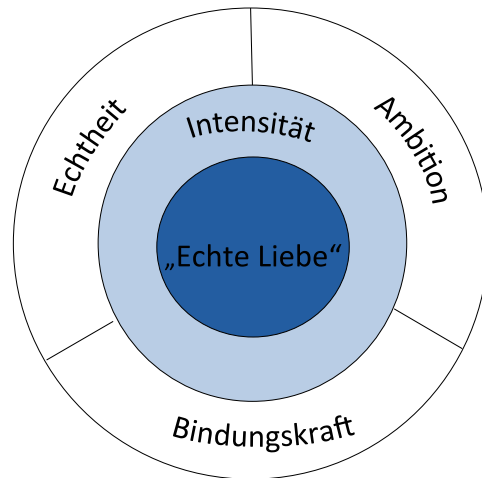
4.2 Markenaufbau

Nachfolgend wird zunächst auf die Validierung der Erfolgsfaktoren des Markenaufbaus eingegangen.

4.2.1 Markenidentität, Markenpositionierung und Markenversprechen

Zusammen mit dem neuen sportlichen Konzept und dem finanziellen Konsolidierungskurs wurden finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen für Investitionen in den Markenaufbau freigesetzt (Woisetschläger et al. 2012, 23). Borussia Dortmund durchlief gemeinsam mit der Düsseldorfer Agentur XEO einen intensiven Markenidentitätsprozess. Durch eine Befragung von internen Akteuren wie Mitarbeitern, dem Trainerteam, der Mannschaft sowie dem Geschäftsführer und dem Vorstand wurde das Markenbild von innen herausgearbeitet (Heitfeld 2014). Aus der Markenanalyse des BVB gingen der Markenkern „**Intensität**“ sowie die Attribute „**Echtheit**“, „**Bindungskraft**“ und „**Ambition**“ hervor (Heitfeld 2014). Die gesamte Markenstrategie des Vereins wurde daraufhin auf den Markenkern „Intensität“ und die Positionierung der Marke BVB als „**das intensive Fußballerlebnis**“ ausgerichtet (Borussia Dortmund 2014b). Das zentrale Markenziel des BVB besteht darin, so viele Menschen so intensiv und so individuell wie möglich zu erreichen und an Borussia Dortmund zu binden (Cramer 2014a). Diese Steigerung der Reichweite soll aber nicht um jeden Preis erreicht werden, sondern es gilt, entsprechend des tatsächlichen Markenkerns authentisch und sympathisch zu operieren (ebd.).

Aus dem Markenkern Intensität leitet sich unmittelbar das **Markenversprechen „Echte Liebe“** ab (Woisetschläger et al. 2012, 22). Im Rahmen der vorliegenden quantitativen Studie konnten rund 36% der Fußballinteressierten das Markenversprechen „Echte Liebe“ richtig benennen, unter den Teilnehmern, die Borussia Dortmund als ihren Lieblingsverein bezeichnen, waren es sogar 74%. Abbildung 6 fasst die wesentlichen Elemente der Markenidentität von Borussia Dortmund zusammen.

**Intensität**

Durch unsere Intensität schaffen wir ein unvergleichliches Fußballerlebnis.

Echtheit

Durch unsere Echtheit schenken uns Menschen tiefes Vertrauen und echte Liebe.

Bindungskraft

Durch unsere Bindungskraft ist unser Verein Heimat und Familie für viele Menschen.

Ambition

Durch unsere Ambition erreichen wir große Ziele und sportliche Erfolge.

Abbildung 6: Markenidentität von Borussia Dortmund

In Anlehnung an: Woisetschläger et al. 2012, 22

Es ist festzuhalten, dass Borussia Dortmund eine klare Markenidentität herausgearbeitet hat. Die Korrelation zwischen Selbstbild (Markenidentität) und Fremdbild (Markenimage) bestimmt über die Glaubwürdigkeit der Marke. Im folgenden Abschnitt soll der Frage nachgegangen werden, ob das Selbstbild von Borussia Dortmund mit dem Fremdbild korreliert.

4.2.2 Markenimage

In der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten quantitativen Studie gaben 76% der befragten Fußballinteressierten an, ein klares Bild der Marke Borussia Dortmund zu haben. Bei denen, die den BVB als ihren Lieblingsverein bezeichneten, waren es sogar 91%. Der quantitative Teil vorliegender Arbeit bestätigt in erster Linie die Emotionalität, Tradition, Ambition und Kompetenz, die mit der Marke BVB verbunden wird (vgl. Abbildung 7).

Top-2-Box: „Trifft voll zu“ + „Trifft überwiegend zu“

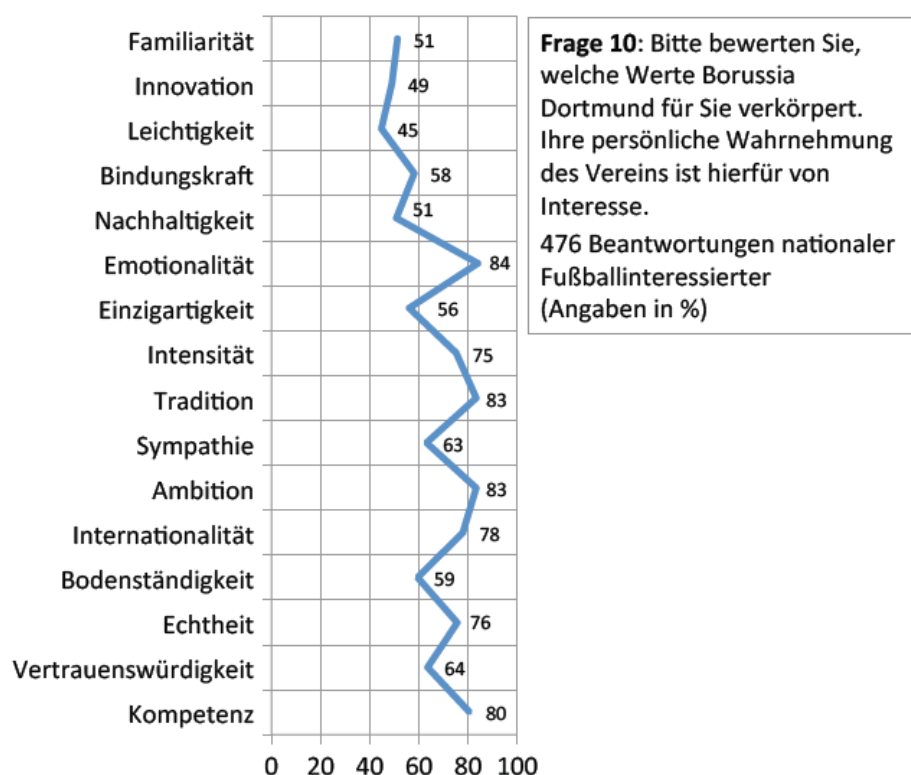


Abbildung 7: Imageausprägung des BVB

Neben dem Kernattribut „**Ambition**“ (83%) bewegen sich der Markenkern „**Intensität**“ (75%) sowie das Merkmal „**Echtheit**“ (76%) hinsichtlich der Wahrnehmung der Teilnehmer in einer ähnlichen Größenordnung. Einzig das Attribut „**Bindungskraft**“ (58%) fällt in der Wahrnehmung der Teilnehmer etwas hinter die anderen Elemente der Markenidentität ab. Aus den Resultaten der Experteninterviews lässt sich jedoch ableiten, dass die Bindung zwischen Fans und Verein in Dortmund bzw. im Ruhrgebiet stark ausgeprägt ist. Somit verkörpert der BVB auch einen hohen Grad an Verbundenheit. Das abweichende Ergebnis der quantitativen Umfrage könnte u.a. damit zusammenhängen, dass der Begriff weniger plakativ ist als die anderen Kernattribute (Potthoff 2014). Die befragten Experten nannten im Zusammenhang mit den Werten des Vereins häufig die Begriffe Zusammengehörigkeit sowie Zusammenhalt (u.a. Jubos 2014); Kehl 2014; Röckenhaus 2014), welche eng mit dem Attribut Bindungskraft verknüpft sind.

Zielgruppengerechte, differenzierte Positionierung nimmt eine immer wichtigere Rolle in der Markenführung von Profifußball-Vereinen ein. Die hohe Bindungskraft des Vereins deutet darauf hin, dass das vermittelte Vorstellungsbild der Marke BVB dem Wunsch der Fans nach Identifikation gerecht wird und somit zielgruppenorientiert ist. In Bezug auf eine Differenzie-

rung kommt die Studie „Markentypen im deutschen Profisport“ hingegen zu dem Ergebnis, dass Borussia Dortmund sich, im Gegensatz zum FC Bayern München, im Markenbild noch deutlicher von anderen Vereinsmarken abgrenzen könnte. Dies gilt für weitere Ruhrgebietsvereins-Marken, in erster Linie die des FC Schalke 04 (Bühler/Scheuermann/Nufer 2013, 12). Stefan Heitfeld hebt hervor, dass die vier Markenattribute des BVB („Intensität“, „Bindungskraft“, „Ambition“ und „Echtheit“) teilweise auch andere Vereine für sich in Anspruch nehmen, sich der Verein aber in der Ausprägung dieser Merkmale deutlich von anderen Klubs unterscheidet (Heitfeld 2014).

Das Markenimage besteht aus zahlreichen Eindrücken der Nachfrager, die sich zu einem ganzheitlichen Vorstellungsbild zusammensetzen. Mit dem Ziel, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die bei der Wahrnehmung des Vereins den größten Stellenwert einnehmen, wurden die Teilnehmer der quantitativen Studie nach drei spontanen Assoziationen mit Borussia Dortmund gefragt (vgl. Abbildung 8).

Top-3 spontane Assoziationen mit Borussia Dortmund

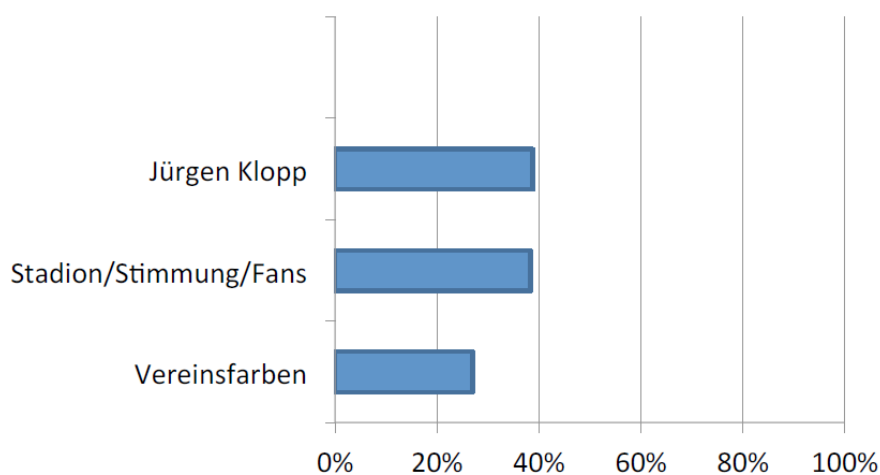


Abbildung 8: Top-3 der spontanen Assoziationen mit Borussia Dortmund

Insgesamt 39% der Personen, die spontane Assoziationen angaben, nannten den Trainer **Jürgen Klopp**. Dagegen wiesen 38% der Befragten auf die eng miteinander verknüpften Aspekte **Stadion, Stimmung** sowie **Fans** hin. Der Markenkern „Intensität“ sowie die damit verknüpfte Emotionalisierung der Marke werden durch die Vorstellung der Stimmung und die Spielweise im vereinseigenen Stadion für die Nutzer erlebbar gemacht. Platz 3 der am häufigsten genannten spontanen Assoziationen ging an die **Vereinsfarben schwarz und gelb** (27%).

Diese stellen einen starken Kontrast dar und demonstrieren auf diese Weise Intensität (Borussia Dortmund 2014b).

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass Markenidentität und Markenimage bei der Marke Borussia Dortmund miteinander korrelieren. Auf diese Weise kann Glaubwürdigkeit in der Markenführung erzeugt werden. Einzig die Markendifferenzierung im Vergleich zu anderen Vereinen der Region könnte noch klarer herausgehoben werden. Durch die schrittweise Anreicherung von einzigartigen Assoziationen kann die eigene Position gestärkt werden. Einen Ansatzpunkt bietet die aus der Historie des Vereins sich ergebene leicht abweichende kulturelle Verankerung (Röckenhaus 2014) und die sportlichen Erfolge der letzten Jahre (Heitfeld 2014). Das Markenversprechen „Echte Liebe“ passt zu der Emotionalität des Vereins und der Befindlichkeit in der Stadt Dortmund (u.a. Kehl 2014; Potthoff 2014), stellt jedoch aufgrund der ansteigenden Kommerzialisierung und Professionalisierung auch eine stetige Herausforderung für den BVB dar (Schulz 2014; Heitfeld 2014). Es gilt demzufolge, einen kontinuierlichen Abgleich der Markenidentität mit dem eigenen Handeln vorzunehmen und sich auf diese Weise selbst zu überprüfen.

Im folgenden Abschnitt soll ermittelt werden, ob die Mitarbeiter des Vereins als Botschafter der Marke einen Erfolgsfaktor in der Markenführung von Profifußballvereinen darstellen. Darüber hinaus soll geklärt werden, ob die Mitarbeiter von Borussia Dortmund durch ein markenkonsistentes Verhalten zum Aufbau und zur Pflege einer glaubwürdigen Marke beitragen.

4.2.3 Mitarbeiter als Botschafter der Marke

Im Rahmen der ganzheitlichen Ausrichtung agieren Mitarbeiter als Botschafter der Marke, indem sie die Werte des Vereins nach außen vertreten. Erfolgsentscheidend ist infolgedessen, nicht nur auf dem Platz, sondern auch in der Geschäftsstelle gute Mitarbeiter einzustellen (Heydecker 2014). Die Markenidentität bietet Borussia Dortmund eine Grundlage für Personalentscheidungen (Cramer 2014a). Viele **Spieler** des BVB passen unabhängig davon, ob sie in Dortmund aufgewachsen sind – wie beispielsweise **Marco Reus, Kevin Großkreutz und Neven Subotic** – dementsprechend zu dem Verein und ins Ruhrgebiet. Infolgedessen besteht eine hohe Identifikation seitens der Fans mit den Spielern des Vereins (Röckenhaus 2014). Carsten Cramer charakterisiert die durchgeführte Markenentwicklung des BVB gleichermaßen als Auswärtsspiel und als Heimspiel nach innen (Woisetschläger et al. 2012, 22). So be-

kommen nach innen gerichtet beispielsweise alle Mitarbeiter und Spieler Markenschulungen, in denen ihnen nahegebracht wird, was die Marke auszeichnet (Heitfeld 2014). Sebastian Kehl betont: „Die Marke Borussia Dortmund versucht natürlich jeder bei uns zu verinnerlichen, sprich: für was steht der Verein, wie lebt er, wie gehen wir innerhalb der Mannschaft respektvoll miteinander um, wie präsentieren wir uns nach außen (...)“ (Kehl 2014). Darüber hinaus wurde auf Grundlage der Markenidentität ein Leitkodex für die BVB-Spieler erstellt, der für alle Mannschaften vom Profibereich bis zum Nachwuchs gilt. Dieser Kodex fordert auf dem Platz bedingungslosen Einsatz, leidenschaftliche Besessenheit, Zielstrebigkeit und gegenseitige Unterstützung. Ferner soll jeder Spieler seine Qualitäten zu hundert Prozent in den Dienst der Mannschaft stellen sowie Verantwortung übernehmen, und das alles unabhängig vom Spielverlauf (Woisetschläger et al. 2012). Die identitätsbasierten Personalentscheidungen, die Markenschulungen und der Leitkodex zeigen sich u.a. in der Kompatibilität zwischen Spielweise und Marke: „Die Spielweise ist im höchsten Maße kompatibel [zu den Werten der Marke](..)“ (Röckenhaus 2014).

Auch außerhalb des Fußballplatzes wird Einfluss auf das Markenimage ausgeübt. Jedes Interview, das die **Vereinsverantwortlichen** geben, prägt die Markenwahrnehmung und sollte deshalb zur eingeschlagenen Strategie des Vereins passen. In dem Vereinsmarkenranking der TU Braunschweig wurde über Einstellungs- und Bekanntheitswerte hinaus die Wahrnehmung der wesentlichen Vereinsfacetten der Vereinsmarken abgefragt. Bei den Kriterien der öffentlichen Darstellung des Vereins, des Managements und der Führung des Vereins sowie des Auftretens auf und neben dem Platz belegte Borussia Dortmund den ersten Platz unter den 36 Bundesligisten. **Trainer Jürgen Klopp** und die Fans des Vereins erreichen jeweils den zweiten Rang (Woisetschläger et al. 2014, 15). Die Experten heben insbesondere Klopp's Authentizität (u.a.; Jubos 2014; Kehl 2014; Küpper 2014) hervor. Die Markenkompatibilität des Trainers Jürgen Klopp wird durch eine Studie der Gruppe Nymphenburg unterstrichen. Diese Unternehmensberatung hat in ihrer „Limbic Map“ den Werteraum des BVB mit dem von Jürgen Klopp verglichen. Anhand dieser Analyse kann beurteilt werden, inwiefern ein Trainer oder Verantwortlicher zu dem jeweiligen Verein passt. Bei einer geringen Übereinstimmung des Werteraums von Verein und Akteur wird es für die jeweilige Person schwierig, den Verein authentisch zu repräsentieren. Borussia Dortmund steht nach der Untersuchung des Unternehmens für die Werte Freundschaft, Familie, Treue, Heimat und Sicherheit. Jürgen Klopp verkörpert all diese Werte nach außen, erweitert den Werteraum jedoch um die Merkmale Flexibilität, Herzlichkeit, Offenheit, Leichtigkeit und Humor. Nicht zuletzt der Imagetransfer

dieser Merkmale auf den BVB macht Jürgen Klopp sehr wertvoll für den Verein (Neveling 2013, 190 ff.).

Abgesehen von den Mitarbeitern bestimmen die Kontinuität sowie die Konsistenz des Markeneinsatzes über die Glaubwürdigkeit der Marke und den Aufbau eines klaren Vorstellungsbilds im Bewusstsein der Konsumenten. Im Folgenden soll deshalb untersucht werden, welche Rolle Kontinuität und Konsistenz in der Markenführung von Borussia Dortmund spielt.

4.3 Ganzheitliche Umsetzung

Die Experten haben Kontinuität und Konsistenz in der Markenführung sowie die Ausrichtung aller Marketingaktivitäten auf den Markenkern als erfolgsentscheidend bewertet. Der Markenkern sollte der rote Faden und der Ausgangspunkt der Maßnahmen sein. Die Verantwortlichen des Vereins verkörpern, bedingt durch ihre durchschnittlich lange Amtszeit, eine personelle Kontinuität. **Jürgen Klopp** ist seit 2008 als Trainer bei Borussia Dortmund angestellt, **Hans-Joachim Watzke**, Geschäftsführer des Vereins, hat bereits im Jahr 2001 als Schatzmeister des BVB angefangen und Sportdirektor **Michael Zorc** kam bereits 1978 als Jugendspieler zum Verein. Darüber hinaus ist Reinhard Rauball im Jahr 2004 zum wiederholten Male zum Präsidenten von Borussia Dortmund gewählt worden (Röckenhaus 2014). Nicht nur in der personellen Kontinuität, sondern auch im Handeln der Akteure ist ein roter Faden erkennbar. Die Verantwortlichen haben dem Markenkern entsprechend eine klare Linie herausgearbeitet, die durch die Positionierung und Kommunikation nach außen getragen wird (Potthoff 2014; Holzmüller/Cramer/Thom 2014, 78): „Das Zusammenspiel der einzelnen Abteilungen bei Borussia Dortmund ist unheimlich gewachsen (...) es muss ein einheitliches Bild und eine Firmenphilosophie rüber kommen“ (Kehl 2014).

4.4 Markensteuerung

Im Zusammenhang mit der Validierung der Erfolgsfaktoren im Bereich der Markensteuerung wird bei Borussia Dortmund das Markenmanagement als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung begriffen. Die Markenidentität dient als Leitlinie zur Entscheidungsfindung in zentralen Bereichen der Unternehmensentwicklung, u.a. bei der Erschließung von Ertragsquellen und der Sponsorenakquisition (Holzmüller/Cramer/Thom 2014, 73). Die Markenführung vermindert nicht nur die Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg, sondern fördert diesen

auch indirekt. Dementsprechend besteht eine enge Verknüpfung zwischen Unternehmens- und Markenzielen (Cramer 2014a). Allerdings wird eine Prognose des Markenerfolgs durch die Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs von der sportlichen Leistung erschwert. Intuitive Einschätzungen über Entwicklungen in der Markenwahrnehmung können dementsprechend mitunter zu Fehlentscheidungen beitragen. Das Controlling sichert die Rationalität der Entscheidungen, gibt rechtzeitig Auskunft über Veränderungen und bietet die Möglichkeit, frühzeitig mit konkreten Maßnahmen gegenzusteuern (Hermanns/Riedmüller 2008, 541).

Entgegen der Bedeutung des Marken-Controllings weisen die Ergebnisse der qualitativen Befragung darauf hin, dass dieses Instrument in der Bundesliga bisher wenig entwickelt ist (Heydecker 2014; Cramer 2014a). Dem Markencontrolling des BVB wird hauptsächlich durch den Einsatz von allgemein zugänglichen **Studien** Rechnung getragen (Cramer 2014a). Messungen sollten kontinuierlich erfolgen, damit Entwicklungen erkannt und festgemacht werden können. Einige Studien zur Messung der Markenstärke (u.a. die Fußballstudie der TU Braunschweig und die „BrandFeel“-Studie von Mafo.de) werden jedes Jahr aktualisiert. Veränderungen im Untersuchungsdesign können jedoch dazu führen, dass Ergebnisse abweichen.

Um eine bessere Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit des Markenerfolgs zu gewährleisten, ist ein **vereinseigenes Kennzahlssystem** wertvoll. Die Experten bestätigen, dass sich klare Verantwortlichkeiten für die Marke und deren Umsetzung auf Managementebene in der Vereinspraxis als erfolgsentscheidend erweisen. In den von Borussia Dortmund entwickelten Leitlinien der Unternehmensführung wird Markenführung zur Chefsache erklärt (Holzmüller/Cramer/Thom 2014, 78). Carsten Cramer kam im Jahr 2010 zu Borussia Dortmund und trägt seitdem Verantwortung für alle kommerzielle Themen: Markenpositionierung, Vereinsmarketing, Sponsoring in enger Zusammenarbeit mit Sportfive, Merchandising sowie Ticketing und Medien (Marketing Horizonte 2013).

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass alle erarbeiteten Kriterien der Markensteuerung in der Vereinspraxis des BVB eine Rolle spielen. Das Potenzial des engen Marken-Controllings wird allerdings in der Branche noch nicht vollständig ausgeschöpft.

4.5 Markenpflege

Im Folgenden soll untersucht werden, inwiefern die vorhandenen Fundamente der Vereinsmarke durch die identifizierten Instrumente der Markenpflege verstärkt werden.

4.5.1 Merchandising

Die Ergebnisse bestätigen die Hypothese, dass Merchandising, neben dem Ziel der Umsatzgenerierung, ein zentrales Instrument der Markenführung von Fußballvereinen darstellt. Eine gezielte auf den Markenkern bzw. die Markenidentität abgestimmte Produktpolitik kann die Markenbekanntheit erhöhen sowie die Marke attraktiver sowie stimmiger für die Nachfrager erscheinen lassen.

Alle Fans eines Vereins sind Botschafter der Vereinsmarke (Cramer 2014a; Heydecker 2014). Der BVB hat im Geschäftsjahr 2013/2014 zum ersten Mal über 400.000 Trikots verkauft (Cramer 2014b). In diesem Zusammenhang greift der sogenannte Multiplikatoreffekt: Umso mehr Menschen in schwarz-gelb umherlaufen, desto mehr Multiplikatoren für meine Marke. Folglich kann durch das Verkaufen von Merchandising-Artikeln nicht nur Umsatz generiert, sondern auch die Marke des Vereins nach außen getragen werden. Bei der Auswahl der Produkte wird dementsprechend seitens der Vereinsverantwortlichen neben der Qualität auf ein zielgruppengerechtes Sortiment und den Fit zur Vereinsmarke geachtet (Heydecker 2014; Cramer 2014a). Der BVB bedient sich zur entsprechenden Prüfung einer Analyse der Kompatibilität mit der vereinseigenen Markenidentität (Heitfeld 2014). Lizenznehmer erhalten daraufhin verbindliche Anweisungen für die Umsetzung der Markengestalt (ebd.).

Fußballfans zeichnen sich mitunter durch ein irrationales und loyales Kaufverhalten gegenüber den Artikeln ihres Klubs aus, auch wenn dieses durchaus – je nach Ausprägungsgrad der Fanidentifikation – variiert (Tapp 2004, 225 ff.). Deswegen kann es geschehen, dass sich Vereine mit einem Überangebot von Fanartikeln bzw. überdurchschnittlich hohen Preisen auf einem schmalen Grat bewegen. Es könnte die Frage aufkommen, ob die Verantwortlichen die Loyalität der Fans für eine Umsatzsteigerung nutzen. Deswegen gilt es, die Fans nicht mit Angeboten zu „überfrachten“.

Borussia Dortmund bietet insgesamt über 820 **Fanartikel** (Stand: Januar 2014) an (Fritzen/Verfürden 2014). Damit liegt der Verein hinter Bayern München und dem 1. FC Nürnberg auf Platz 3 der Vereine mit den meisten Merchandising-Artikeln. (ebd.). Jedoch soll bei Borussia Dortmund das Sortiment nicht weiter vergrößert werden. Eher bestehen Tendenzen, das Sortiment überschaubar zu halten (Heitfeld 2014). Die Preise für Heimtrikot und Beflockung bleiben im dritten Jahr in Folge unverändert (Borussia Dortmund 2014e).

4.5.2 Markenpartnerschaften

Erfolgreiches **Co-Branding** im Sinne von Markenpartnerschaften kann zu einer erfolgreichen Markenführung beitragen. Die Experten sind sich einig, dass durch den Sponsor sowohl ein positiver als auch ein negativer Rücktransfer auf das Vereinsimage bewirkt wird (u.a. Heydecker 2014; Cramer 2014a).

Das **Sponsoring** hat sich in den letzten Jahren zu einer der zentralen Erlösquellen von Borussia Dortmund entwickelt (Borussia Dortmund 2013a). Die Sponsoring-Struktur des BVB umfasst 55 Sponsoren (Stand: Juni 2014), die sich wie folgt gliedern (Borussia Dortmund 2014c):

- Hauptsponsor Evonik,
- Halter der Stadionnamensrechte SIGNAL IDUNA,
- Ausrüster Puma,
- 12 „BVBChampionPartner“,
- 17 „BVBPartner“,
- 23 „BVBProduktPartner“.

Die Anzahl der Partner des BVB liefert Hinweise, dass der Verein bei der Auswahl der Sponsoren auf Quantität und Diversität setzt. Das Ziel des BVB stellt eine „langfristige Bindung von Partnern“ dar, die in der Laufzeit der Verträge mit Signal Iduna (bis 2021), Puma (bis 2020) und Evonik (2025) deutlich wird (Heitfeld 2014; Borussia Dortmund 2014d). Die Erlöse aus dem Sponsoring haben 2014 die 70-Millionen-Euro-Grenze überschritten (Cramer 2014a). Trotz der Wechselwirkung zwischen den Vereins- und Sponsorenmarken können sich nur wenige Profifußballvereine leisten, potenzielle Partner aufgrund von Synergien auszuwählen (Heydecker 2014).

Durch die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre hat Borussia Dortmund die Möglichkeit, potenzielle Partner nicht nur nach der gebotenen Geldsumme, sondern darüber hinaus auch aufgrund des Marken-Fits auszuwählen (Heitfeld 2014). Dabei konzentriert sich der Verein hauptsächlich auf Unternehmen, die ehrgeizige Herausforderer in ihrer jeweiligen eigenen Branche sind, wie Opel, Turkish Airlines, Puma oder Evonik (Cramer 2014a). Der Hauptsponsor Evonik passt darüber hinaus aufgrund der regionalen Herkunft aus dem Ruhrgebiet zu Borussia Dortmund (ebd.). Durch die Einbindung der Fans von Borussia Dortmund in die Marketingstrategie von Evonik werden Wechselwirkungen zwischen dem Hauptsponsor und der Fangemeinde erzeugt. So setzt das Unternehmen beispielsweise Werbekampagnen um, die sich an die Fans des BVB richten. Auch das Public Viewing im Rah-

men des diesjährigen DFB-Pokalfinales 2014 in Berlin wurde von Evonik gesponsert (Küpper 2014; König 2014). Positive Assoziationen, die sich durch diese Aktivitäten ergeben, können von den Nachfragern auf die Marke Borussia Dortmund übertragen werden.

4.5.3 Fan Relationship Management

Kundenbindung stellt eine zentrale Rolle innerhalb der Vereins-Markenführung dar und ist bei allen Bundesligisten ein Thema.

Customer Relationship Management (CRM) wird bei Borussia Dortmund als **Fan Relationship Management (FRM)** bezeichnet (Cramer 2014a). 6,6 Millionen Fußballinteressierte bezeichnen Borussia Dortmund als ihren Lieblingsklub (Cramer 2012) und 27 Millionen Deutsche finden den BVB sympathisch (Cramer 2014a). Im Zusammenhang mit CRM ist auf die i.d.R. vorhandene hohe Loyalität der Fußballfans zu „ihrem Verein“ hinzuweisen. Borussia Dortmund weist über 100.000 Mitglieder (Borussia Dortmund 2014a) und 54.000 Dauerkartenbesitzer (Heitfeld 2014) auf. Bei Spielen im eigenen Stadion empfängt der Verein die meisten Zuschauer europaweit, in der Bundesliga-Saison 2012/2013 waren es 80.482 (Sportfive 2014). Und bei Auswärtsspielen wird das Kartenkontingent regelmäßig komplett ausgeschöpft (Heitfeld 2014). Auch der starke Anstieg der Merchandising-Umsätze in den letzten Jahren (plus 285% von 2008 bis 2013) ist ein Indikator für die hohe Bindungskraft und Identifikation der Fans mit Borussia Dortmund (Heitfeld 2014).

Dennoch räumt Carsten Cramer ein, dass noch Verbesserungspotenzial im Bereich der Kundenbindung besteht: „Das Thema CRM (...) ist leider noch eine richtig offene Flanke, die wir haben. Wir wissen viel zu wenig über unsere Fans“ (Cramer 2012). Er weist explizit auf das Datenschutzproblem hin, weshalb eine aktive Werbezustimmung von den Fans benötigt wird. Dadurch wird ein zielgerichtetes Kundenbindungsmanagement erschwert (Cramer 2014a). Einen allgemeinen Trend, der dem Grundgedanken des CRM entgegenläuft, stellt die wachsende Individualität in der Gesellschaft dar. Fans möchten möglicherweise nicht alle Informationen über sich preisgeben und somit zum „gläsernen Kunden“ werden. Infolgedessen gilt es, diese beiden Perspektiven miteinander zu vereinen.

Trotz des unverkennbaren Verbesserungsbedarfs sind der Datenbestand zu den Fans und die Interaktion mit den Fans in den letzten Jahren deutlich gewachsen (Cramer 2014a). Der Verein erhält Daten aus den Bereichen Ticketing, Merchandising, Marketing und von eigenen digitalen Auftritten (Görges 2013). Im Rahmen der Datenbearbeitung werden beispielsweise

Einkäufe im Fanshop und Reaktionen auf Inhalte, die dem Fan bereitgestellt werden, analysiert. Daraufhin können zielgerichtete Maßnahmen eingeleitet werden, um eine vertrauensvolle Kommunikation mit den Fans herzustellen sowie eine nachhaltige und gesunde Beziehung zu pflegen (Cramer 2014a). Allerdings scheint es noch Potenzial für persönlich auf die Fans zugeschnittene Inhalte zu geben (Jubos 2014). Darüber hinaus ist der Datensatz noch nicht ansatzweise deckungsgleich mit der vorliegenden Zahl von über 27 Millionen BVB-Sympathisanten in Deutschland (Cramer 2014a).

5 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit kommt zu dem Ergebnis, dass alle zehn identifizierten Erfolgsfaktoren in der Vereinspraxis von wesentlicher Bedeutung sind. Die Markenführung von Profifußballvereinen unterscheidet sich gegenüber anderen wirtschaftlich orientierten Branchen durch eine geringere Steuerbarkeit. Der Erfolg der Vereins-Markenführung ist eng mit dem sportlichen Erfolg verknüpft. Das Sprichwort „Grau ist alle Theorie – entscheidend ist auf dem Platz“ (Alfred Preißler), scheint auch für die Markenführung von Profi-Fußballvereinen zutreffend zu sein. Durch den sportlichen Erfolg der letzten Jahre ist die Anspruchshaltung an den BVB stark gewachsen.

Die Bundesligasaison 2014/15 läuft für den BVB bisher alles andere als erfolgreich. Trotz der mit 66,1 Millionen Euro höchsten Transferausgaben aller Bundesligisten (Statista 2015) ist Abstiegskampf statt Meisterschaftsrennen angesagt. Carsten Cramer betonte schon vor der Saison, dass den Erfolg zu verteidigen, am Ende schwieriger ist, als ihn erstmalig zu erlangen (Cramer 2014a). Auch in schwierigen Zeiten halten die Verantwortlichen an Jürgen Klopp fest, welcher den BVB nach der größten Vereinskrise zurück zum sportlichen Erfolg geführt hat. Im Rahmen der in dieser Arbeit durchgeführten Studie ist der Trainer die meistgenannte spontane Assoziation mit dem Verein und liegt damit noch vor den Vereinsfarben und den Fans. Borussia Dortmund ohne Jürgen Klopp ist für viele Anhänger unvorstellbar. Kein Verein in der Bundesliga hängt derart stark von seinem Trainer ab. Diese Abhängigkeit birgt auch gewisse Risiken. Wenn Jürgen Klopp den Verein verlässt, verliert der BVB nicht nur seinen Trainer, sondern auch seinen zentralen Markenbotschafter und seine wichtigste Identifikationsfigur.

Bei Borussia Dortmund werden die Verantwortlichen jedoch nicht nur an dem wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg gemessen, sondern auch an der Art und Weise, wie mit beiden Faktoren umgegangen wird. Dies liegt der Identität des Vereins zugrunde, die sich auch in dem Markenversprechen „Echte Liebe“, dem Markenkern „Intensität“ sowie den Kernkompetenzen „Bindungskraft“, „Echtheit“ und „Ambition“ widerspiegelt. Wenn im „Konzert der Großen“ mitgespielt werden soll, sind Kommerzialisierung und Professionalisierung unabdingbar. Allerdings gilt es, eine gute Balance zwischen der Vermarktung des Vereins und der vereinseigenen Tradition zu finden. Im Gegensatz zu anderen Branchen betreuen Vereine keine Kunden, sondern Fans, die auch als solche wahrgenommen werden wollen. Sie dienen mitunter als kritisches Korrektiv der Vereinsmaßnahmen. Das Markenversprechen „Echte Liebe“ stellt die Verantwortlichen in ihrem Handeln somit vor eine stetige Herausforderung.

Die Markenpflege und das damit verbundene Hinterfragen von Aktivitäten anhand der Markenidentität sollte deshalb nicht aus den Augen verloren werden.

Prognostiziert werden kann, dass die identitätsorientierte Markenführung eine bedeutende Rolle im Fußball-Vereinsmanagement einnehmen wird. Die Markenführung von Borussia Dortmund kann als Anregung für andere Vereine dienen, die dieses Potenzial noch nicht ausgeschöpft haben.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. / Backhaus, C. / Blut, M. / Michaelis, M. (2009): Management internationaler Dienstleistungsmarken – Konzepte und Methoden für einen nachhaltigen Internationalisierungserfolg, Wiesbaden.
- Balensiefer, R. / Berdi, C. / Bloching, B. / Hanser, P. / Pohlkamp, A. (2012): Brand Excellence, Düsseldorf.
- Bauer, H. / Huber, F. / Albrecht, C. (2008): Erfolgsfaktoren der Markenführung – Know-how aus Forschung und Management, München.
- Bauer, H. / Sauer, N. / Schmitt, P. (2004): Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, Arbeitspapier Nr. W81, Universität Mannheim.
- Borussia Dortmund (2013a): Geschäftsbericht 2012/2013, Dortmund.
- Borussia Dortmund (2014a): Eine Heimat für Hunderttausend, abgerufen von: <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Eine-Heimat-fuer-Hunderttausend> (Zugriff: 29.04.2014).
- Borussia Dortmund (2014b): Der BVB – Borussia Dortmund ist das intensive Fußballerlebnis, abgerufen von: <http://www.bvb.de/Der-BVB/Ueber-uns> (Zugriff: 01.05.2014).
- Borussia Dortmund (2014c): Partner – Die Sponsoren, abgerufen von: <http://www.bvb.de/Partner/Die-Sponsoren> (Zugriff: 05.06.2014).
- Borussia Dortmund (2014d): Partner – BVB und Evonik gehen international in die Offensive, abgerufen von: <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/BVB-und-Evonik-gehen-international-in-die-Offensive> (Zugriff: 27.06.2014).
- Borussia Dortmund (2014e): Noch 28 Tage – Der Countdown läuft, abgerufen von: <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Der-Countdown-laeuft> (Zugriff: 28.06.2014).
- Brink, A. (2005): Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten, München.
- Bühler, A. / Nufer, G. (2010): Relationship Marketing in Sports, London.
- Bühler, A. / Nufer, G. (Hrsg.) (2014): International Sports Marketing. Principles and Perspectives, Berlin.
- Bühler, A. / Scheuermann, T. / Nufer, G. (2013): Markentypen im deutschen Profisport – Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung in den deutschen Teamsportligen, in: Nachspielzeit – Die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing, 2013 – 3.
- Burmann, C. / Blinda, L. (2006): Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung, LiM-Arbeitspapier Nr. 20, 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 – mit Best Practice-Fallstudien, 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 – mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden, S. 73-114.
- Burmann, C. / Welling, M. / Schade, M. (2008): Führung von Sportvereinsmarken, in: USP Menschen im Marketing, Heft 3, S. 14-15.
- Cramer, C. (2012): BVB 09, Echte Liebe. Die Faszination der Marke Borussia Dortmund, Präsentation beim Marketing-Club Düsseldorf e.V., abgerufen von: <http://www.marketing-club.net/medien/club-tv/videos-2012/echte-liebe-die-faszination-der-marke-borussia-dortmund.html> (Zugriff: 27.03.2014).
- Cramer, C. (2014a): Direktor Vertrieb und Marketing Borussia Dortmund, persönliches Gespräch, Dortmund, 30.05.2014.
- Cramer, C. (2014b): BVB-Direktor Carsten Cramer: „Wir sind wir“ – Interview von Thomas Mersch und Stefan Merx, JP4, abgerufen von: <http://www.jp4sport.biz/archive/9961/bvb-direktor-carsten-cramer-wir-sind-wir> (Zugriff: 01.06.2014).
- Derndorfer, H. (2002): Markenführung für Fußballvereine: Markentreue infolge professioneller Kundenbindung, Wien.
- Eberhardt, H. (2014): „Wir sind doch eine Marketing-Maschine“, in: Sponsors, Heft 2, S. 6-9.
- Esch, F. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, München.
- Fritsch, O. (2012): Watzke, Klopp und die Lehren der Vergangenheit, abgerufen von: <http://www.zeit.de/sport/2012-04/borussia-dortmund-bvb-meister> (Zugriff: 26.03.2014).
- Fritzen, V. / Verfürden, M. (2014): Merchandising in der Bundesliga – Gemischtwarenläden in Vereinsfarben, abgerufen von: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/merchandising-in-der-bundesliga-gemischtwarenlaeden-in-vereinsfarben/9324908.html> (Zugriff: 02.06.2014).
- Gläser, J. / Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden.
- Görges, D. (2013): Der Umgang mit Fandaten beim BVB: 3 Fragen an den Leiter Neue Medien/CRM David Görges, abgerufen von: <http://www.westfalen-kongress.de/Der-Umgang-mit-Fandaten-beim-BVBbr3-Fragen-an-den-Leiter-Neue-Medien/CRM-David-Goerges/143028,1031,111427,-1.aspx> (Zugriff: 25.05.2014).
- Heitfeld, S. (2014): Senior Director Team Borussia Dortmund bei Sportfive, persönliches Gespräch, Dortmund, 27.05.2014.
- Hermanns, A. / Riedmüller, F. (2008): Management-Handbuch Sport-Marketing, München.
- Heydecker, D. (2014): Geschäftsführer Vertrieb/Marketing/CSR/Ticketing/Fan-Betreuung 1. FSV Mainz 05, persönliches Gespräch, Mainz, 23.05.2014.
- Holzmüller, H. / Cramer, C. / Thom, D. (2014): Markenführung im Profi-Fußball, in: Marketing Review St. Gallen, Heft 2, S. 68-82.
- Jäkel, B. / Welling, M. (2008): Markenführung im Sport – Rahmenbedingungen und Besonderheiten, abgerufen von: http://www.csm.uni-hannover.de/fileadmin/m2_csm/Downloads/Spitzenfussball_als_Markenprodukt_-_Vortrag_M._Welling___B._Jaekel.pdf (Zugriff: 29.03.2014).

- Jubos (2014): Vertreter der Fanggruppierung Jubos, persönliches Gespräch, Dortmund, 27.05.2014.
- Karlowitsch, E. / Michaelis, M. (2005): Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle – Eine ökonomische Analyse der Potenziale von Klubs der 1. Fußball-Bundesliga, Münster.
- Kehl, S. (2014): Mannschaftskapitän von Borussia Dortmund, persönliches Gespräch, Kirchberg, 11.07.2014.
- Keller, K.L. / Apéria, T. / Georgson, M. (2013): Strategic Brand Management – A European Perspective, Harlow.
- Kiendl, S. (2007): Markenkommunikation mit Sport – Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform, Wiesbaden.
- Klein, M. (2008): Institutionelle Rahmenbedingungen und Gegenstandsbereiche ökonomischer Forschung zum Fußball in Deutschland, in: Hammann, P. / Schmidt, L. / Welling, M. (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 11-24.
- Klimmer, I. (2003): Profifußballunternehmen an der Börse – Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg im Berufsfußball, Bayreuth.
- König, M. (2014): Referent Konzernmarketing & PR Evonik Industries, persönliches Gespräch, Essen, 26.05.2014.
- Küpper, H. (2014): Fernsehkommentator und Sportjournalist, persönliches Gespräch, Ismaning, 30.05.2014.
- Marketing Horizonte (2013): Carsten Cramer. Vortrag. Borussia Dortmund: Direktor für Vertrieb und Marketing, abgerufen von: <http://www.marketing-horizonte.de/index.php/partnerdetail/11-referenten/35-carsten-cramer-vortrag-borussia-dortmund-direktor-fuer-vertrieb-und-marketing> (Zugriff: 20.06.2014).
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2011): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (2002): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden.
- Meyer, M. (2001): Marken gesucht!, in: Horizont Sport Business, Heft 8, S. 14-20.
- Milewski, M. (2012): Glück im Spiel – und in der Liebe, in: Absatzwirtschaft – Marken 2012, S. 84-90.
- Mohr, S. / Bohl, M. (2001): Neue Regeln für ein neues Spiel – Die zentralen Stellhebel erfolgreicher Vermarktung von Profisportvereinen und Sportverbänden, München.
- Neveling, E. (2013): Jürgen Klopp – Echte Liebe, München.
- 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. (2010): Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Strategien – Wirkungen, Berlin.

- Nufer, G. (2012): Event-Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, G. (2013): Ambush Marketing in Sports. Theory and Practice, London/New York.
- Nufer, G. / Bühler, A. (2008): Erhebliche Defizite in der deutschen Sportmarketing-Praxis, in: USP – Menschen im Marketing, Heft 3, S. 8-9.
- Nufer, G. / Bühler, A. (2015): Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte – Fallbeispiele – Trends, Berlin.
- Nufer, G. / Bühler, A. (Hrsg.) (2012): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Aufl., Berlin.
- Nufer, G. / Bühler, A. (Hrsg.) (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl., Berlin.
- Potthoff, U. (2014): Leiter Dortmund-Agentur, persönliches Gespräch, Dortmund, 26.05.2014.
- Röckenhaus, F. (2014): Journalist und Dokumentarfilmer, persönliches Gespräch, Dortmund, 26.05.2014.
- Schilhaneck, M. (2008): Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen –Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken-und Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden.
- Schulz, F. (2014): Geschäftsführer Der Gesellschaft für City-Marketing Dortmund mbH (CMG)/ Leitende Funktion in der Dortmund-Agentur, persönliches Gespräch, Dortmund, 26.05.2014.
- Sportfive (2002): Fußballstudie/European Football, Hamburg.
- Sportfive (2004): Fußballstudie/European Football, Hamburg.
- Sportfive (2014): Hospitality Spieltagsangebote – Willkommen im Team, Hamburg.
- Statista (2015): Höhe der Transferausgaben der Clubs in der 1. Fußball-Bundesliga Saison 2014/2015 (Stand Februar 2015; in Millionen Euro), abgerufen von: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/28695/umfrage/hoehede-transferausgabender-fussball-bundesliga-clubs> (Zugriff: 20.02.2015).
- Suciu-Sibianu, P. (2004): Going Public – ausgeträumt?, in: Zieschang, K./ Klimmer, C. (Hrsg.). Unternehmensführung im Profifußball: Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin, S. 177-198.
- Tapp, A. (2004): The Loyalty of Football Fans – We`ll Support you Ever More?, in: The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Heft 11, S. 225-246.
- Welling, M. (2004): Die (Fußball)-Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen, in: Hammann, P. / Schmidt, L. / Welling, M. (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 391-418.
- Welling, M. (2005): Markenführung im professionellen Ligasport, in: Burmann, C. / Koers, M., Meffert, H. (Hrsg.): Markenmanagement – identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 495-522.
- Woisetschläger, D.M. / Backhaus, C. / Dreisbach, J. / Schnöring, M. (2012): Fußballstudie 2012 – Die Markenlandschaft der Fußball Bundesliga, Braunschweig.

- Woisetschläger, D.M. / Backhaus, C. / Dreisbach, J. / Schnöring, M. (2014): Fußballstudie 2013 – Die Markenlandschaft der Fußball Bundesliga, Braunschweig.
- Ziebs, A. (2004): Ist sportlicher Erfolg käuflich? Eine diskriminanzanalytische Untersuchung der zentralen Erfolgsfaktoren in der Fußball-Bundesliga, in: Sport und Gesellschaft – Sport and Society, Stuttgart, S. 30-49.

Impressum

DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

**NACHSPIELZEIT –
die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing**

herausgegeben von
Gerd Nufer & André Bühler

Verlag:

Deutsches Institut für Sportmarketing
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 1363702
E-mail: publikationen@sportmarketing-institut.de

Website: www.sportmarketing-institut.de
Facebook: www.facebook.com/sportmarketinginstitut
Twitter: www.twitter.com/_sportmarketing
XING: www.xing.com/net/sportmarketing

Herausgeber:

Prof. Dr. Gerd Nufer
Hochschule Reutlingen
ESB Business School
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 271-6011
E-mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Prof. Dr. André Bühler
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
Neckarsteige 6-10
72622 Nürtingen
Telefon: 07022 / 201329
E-mail: andre.buehler@sportmarketing-institut.de

NACHSPIELZEIT – die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing:

Die Schriftenreihe fasst Arbeiten zum Sportmarketing und Sportmanagement zusammen, um den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu intensivieren. Sie steht sowohl dem wissenschaftlichen Nachwuchs als auch etablierten Forschern und Praktikern offen, die innovative Beiträge zum Sportmarketing und Sportmanagement veröffentlichen möchten. Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben, können Sie über die oben angegebene Adresse Kontakt mit uns aufnehmen.

ISSN (print): 2195-8793

ISSN (online): 2196-0372

Bisher in dieser Reihe erschienen

- 2013 – 1** *Gerd Nufer, Katrin Mangold & André Bühler:*
Die Olympischen Trittblettfahrer –
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Ambush Marketing
bei den Olympischen Sommerspielen 2012
- 2013 – 2** *André Bühler, Jens Uwe Balzer & Marco Thomas Leibbrand:*
Social Media im Profisport –
Ein empirischer Vergleich der Social-Media-Auftritte von professionellen und
semiprofessionellen Fußball-Vereinen während der Endphase der Saison
2012/2013
- 2013 – 3** *André Bühler, Thorsten Scheuermann & Gerd Nufer:*
Markentypen im deutschen Profisport –
Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung
in den deutschen Teamsportligen
- 2014 – 1** *Gerd Nufer & Maximilian Vogt:*
Marketing mit Facebook
- 2014 – 2** *Gerd Nufer:*
Bruno Banani: Olympiaheld in Sotchi durch Ambush Marketing
- 2014 – 3** *Gerd Nufer:*
Der Fall Uli Hoeneß – Ergebnisse einer Online-Befragung
- 2014 – 4** *Gerd Nufer:*
Vom Kult zur Masse: Wie Red Bull sein Image wechselt
- 2014 – 5** *Gerd Nufer:*
Adidas gegen Nike: Die Materialschlacht der WM-Ausrüster
- 2014 – 6** *Gerd Nufer:*
Deutschland ist Fußball-Weltmeister – und adidas erst Recht
- 2014 – 7** *Gerd Nufer:*
Die Megatrends und Sport und Gesundheit

- 2015 – 1** *Gerd Nufer:*
Warum der FIFA bisherige Sponsoren weg- und neue zulaufen
- 2015 – 2** *Gerd Nufer:*
Wie Erfolg in der Formel 1 die Marke Mercedes pusht
- 2015 – 3** *Sarah Jürgens & Gerd Nufer:*
Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung
am Beispiel von Borussia Dortmund

ISSN (print): 2195-8793
ISSN (online): 2196-0372

DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

Wissenschaftlich – Unabhängig – Professionell

Das Ziel des Deutschen Instituts für Sportmarketing (DISM) ist die professionelle Weiterentwicklung und Stärkung des Fachs Sportmarketing in Wissenschaft und Praxis. Das DISM verfolgt dabei konsequent die Absicht eines „doppelten Brückenschlags“: zwischen Sport und Wirtschaft auf der einen Seite und zwischen Theorie und Praxis auf der anderen.

Das DISM bietet für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren, Dienstleistungs- und Medienunternehmen wissenschaftliche **Beratung** zu allen Themenbereichen des Sportmarketing sowie **Schulungen und Weiterbildungsveranstaltungen** zum Sportmarketing für Entscheidungsträger und Mitarbeiter an. Darüber hinaus bietet das DISM **Unterstützung** bei der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Sport sowie wissenschaftlich fundierte Problemfeld-, Potential- und Imageanalysen im Bereich des Sportmarketing an.

Direktoren des Deutschen Instituts für Sportmarketing:



Prof. Dr. Gerd Nufer
ESB Business School
Reutlingen University



Prof. Dr. André Bühler
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen

Weiterführende Informationen unter:

<http://www.sportmarketing-institut.de>

Kontakt:

Deutsches Institut für Sportmarketing
c/o Prof. Dr. Gerd Nufer
Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
info@sportmarketing-institut.de