
BACHELORARBEIT

Herr
Eric Rackl

**Markenpolitik als
Wettbewerbsinstrument:
Eine literaturbasierte Analyse
zum Einsatz im Fußballsport**

2019

BACHELORARBEIT

Markenpolitik als Wettbewerbsinstrument: Eine literaturbasierte Analyse zum Einsatz im Fußballsport

Autor:
Herr Eric Florian Rackl

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM16sS2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Thorsten Eble

Einreichung:
Mittweida, 24.01.2019

BACHELOR THESIS

Brand policy as measure of competition: a literatur based analysis for its use on football

author:

Mr. Eric Florian Rackl

course of studies:

Applied Science

seminar group:

AM16sS2-B

first examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Thorsten Eble

submission:

Mittweida, 01.24.2019

Bibliografische Angaben

Rackl, Eric:

Markenpolitik als Wettbewerbsinstrument: Eine literaturbasierte Analyse zum Einsatz im Fußballsport

Brand policy as measure of competition: a literature based analysis for its use on football

69 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Markenpolitik als Wettbewerbsinstrument am Beispiel des deutschen Fußballsports. Schwerpunkte sind dabei die Definition des Markenbegriffs sowie des Markenmanagements und eine Betrachtung ausgewählter Techniken des Markenmanagements. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird im Anschluss der deutsche Fußballmarkt analysiert und der Zusammenhang des Markenerfolgs und dem sportlichen Erfolg einer Mannschaft beschrieben. Als Beispiel dafür dient die Entwicklung der deutschen Nationalmannschaft zwischen den

Weltmeistertitel im Jahr 2014 und dem historischen Vorrundenaus bei der Weltmeisterschaft 2018 in Russland.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis.....	XII
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Grundlagen der Markenpolitik	3
2.1 Definition des Markenbegriffs	3
2.2 Markenmanagement.....	6
2.2.1 Strategisches Markenmanagement	7
2.2.2 Operatives Markenmanagement	9
2.2.3 Markencontrolling	15
2.3 Betrachtung und Analyse ausgewählter Techniken des Markenmanagements.....	18
2.3.1 Markenbildung.....	18
2.3.2 Markenführung	20
3 Analyse des deutschen Fußballmarktes	23
3.1 Kommerzialisierung der Profivereine	23
3.2 Ausgliederung der Profiabteilung aus dem e.V.....	29
3.3 Bisheriger Einsatz von Techniken des Markenmanagements im deutschen Fußballmarkt.....	33
4 Chancen und Risiken für Fußballvereine beim Einsatz von Techniken des Markenmanagements	38
4.1 Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken der Markenbildung für einen Fußballverein.....	38
4.2 Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken der Markenführung für einen Fußballverein.....	43
5 Die deutsche Nationalmannschaft zwischen dem Sport und der Marke.....	46
6 Fazit.....	53
Literaturverzeichnis.....	XI

Eigenständigkeitserklärung	XV
---	-----------

Abkürzungsverzeichnis

Vgl.: Vergleiche

BMW: Bayerische Motoren Werke

DFB: Deutscher Fußball Bund

DFL: Deutsche Fußball Liga

DPMA: Deutsches Patent- und Markenamt

MarkenG: Markengesetz

BCB: Brand Citizenship Behavior

USP: Unique Selling Proposition

BASF: Badische Anilin- & Soda-Fabrik

B2C: Business-to-Consumer

Abs.: Absatz

e.V.: eingetragener Verein

ICC: International Champions Cup

FC: Fußball Club

USA: United States of America

LO: Lizenzierungsordnung

GmbH & Co. KGaA: Gesellschaft mit begrenzter Haftung & Kommanditgesellschaft auf Aktien

GmbH: Gesellschaft mit begrenzter Haftung

AG: Aktiengesellschaft

BGB: Bürgerliches Gesetzbuch

Abb.: Abbildung

VAR: Video Assistent Referee

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

VfL: Verein für Leibesübungen

VW: Volkswagen

NFL: National Football League

NHL: National Hockey League

NBA: National Basketball Association

MLB: Major League Baseball

WM: Weltmeisterschaft

EM: Europameisterschaft

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Markenmanagements	7
Abbildung 2: Modell zur Erklärung des Brand Citizenship Behaviors	10
Abbildung 3: Ausprägung des Brand Commitment.....	11
Abbildung 4: Zusammenspiel der vier Dimensionen des Markenwissens	12
Abbildung 5: Brand Touch Point als Bindeglied zwischen Markenidentität und Markenimage.....	13
Abbildung 6: Beispiel für den visuellen Findungsprozess eines Unternehmens	19
Abbildung 7: Zusammensetzung der Markenkommunikation.....	20
Abbildung 8: Die 25 wertvollsten Sportmannschaften der Welt Stand 2018	25
Abbildung 9: Beispiel für Ärmelwerbung beim FC Bayern München	28
Abbildung 10: Interesse der deutschen Bevölkerung an Fußballspielen	34
Abbildung 11: Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen in der Saison 2016/17	40
Abbildung 12: Erlös des deutschen Lizenzfußballs (1. und 2. Bundesliga) aus medialer Verwertung	42
Abbildung 13: One Night in Rio, Hochglanzbuch über den WM-Titel des DFB-Teams 2014	46
Abbildung 14: Die Mannschaft, Kinofilm über den WM-Titel des DFB-Teams 2014.....	42
Abbildung 15: Im Juni 2015 eingeführte Wort-Bild-Marke der Nationalmannschaft	48
Abbildung 16: Ausschnitt aus dem Commerzbank Werbespot vor der EM 2016	49
Abbildung 17: Werbeplakat von Mercedes-Benz: Best never rest.....	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Bundesligisten der Saison 2017/18, ihre Rechtsform und ihre Anteilseigner (Anteilseigner ≠ Stimmberechtigte)	29
Tabelle 2: SWOT-Analyse zum Einsatz von Markenbildung bei Fußball-Bundesligisten	38
Tabelle 3: SWOT-Analyse zum Einsatz von Markenführung bei Fußball-Bundesligisten	43

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

„Das wichtigste Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens sind seine Marken. Denn sie vereinen Emotionalität, Desing, Heritage und das Versprechen auf hohe Produktsubstanz.“ (Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands von BMW)

Mit diesem Zitat beschreibt der Vorsitzende des Vorstands von BMW, Harald Krüger die Wichtigkeit einer gut geführten Marke. In einem immer stärker umkämpften Markt, dabei spielt es so gut wie keine Rolle welche Art von Produkt oder Dienstleistung angeboten wird, muss ein Unternehmen sich von den jeweiligen Wettbewerbern unterscheiden. Emotionalität, Desing, Heritage und ein Versprechen auf hohe Produktsubstanz kann einem Unternehmen dabei helfen, das so wichtige Alleinstellungsmerkmal zu erschaffen, seine eigene Marke.

Nicht nur für Wirtschaftsunternehmen wie BMW ist es wichtig die eigene Marke zu pflegen und sie weiter zu entwickeln. Auch Sportvereine wie die 18 Mannschaften der ersten deutschen Bundesliga, Sportverbände oder Ligen wie der DFB (Deutsche Fußball Bund) oder die DFL (Deutsche Fußball Liga), müssen sich über ihr Markenimage von ihren Konkurrenten unterscheiden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Einsatz von Techniken des Markenmanagements im Profifußball. Da der Fußballmarkt enorm groß ist und da es zum Beispiel starke Abweichungen zwischen dem europäischen und dem afrikanischen oder dem nordamerikanischen Fußballmarkt gibt, wird ausschließlich der Profifußball in Europa und im speziellen der deutsche betrachtet.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über das Markenmanagement, sowie über den Einsatz von ausgewählten Techniken im Profifußball zu schaffen. Des Weiteren sollen Chancen und Risiken des Einsatzes dieser Instrumente für die 18 Bundesligisten aufgezeigt werden. Im letzten Teil der Arbeit wird anhand der Entwicklung der deutschen Nationalmannschaft zwischen dem Weltmeistertitel im Jahr 2014 und dem historischen Vorrundenaus bei der Weltmeisterschaft 2018 in Russland, der Zusammenhang zwischen dem Markenerfolg und dem sportlichen Erfolg dargestellt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit, werden literaturbasiert die wichtigsten Grundlagen des Markenmanagements erklärt. Dazu zählt eine klare Definition der Marke, die drei Phasen des Markenmanagements (Strategisches Markenmanagement, Operatives Markenmanagement, Markencontrolling) und die Analyse ausgewählter Marketing-Techniken.

Im zweiten Teil wird der deutsche Fußballmarkt analysiert. Dabei wird näher auf die Kommerzialisierung des Fußballs, die Änderungen der Lizenzspielerstatuten der DFL in Bezug auf die Geschäftsform der Profimannschaften und den bisherigen Einsatz der im ersten Teil angesprochenen Marketing-Techniken eingegangen.

Der letzte Teil beschäftigt sich mit den Chancen und Risiken des Einsatzes von Markenbildung und Markenführung für die 18 Bundesligisten. Sowie dem Zusammenhang des sportlichen Erfolges und dem Markenerfolg. Als Beispiel hierfür dient die Entwicklung der deutschen Nationalmannschaft in den letzten fünf Jahren.

2 Grundlagen der Markenpolitik

Im Folgenden werden für die Arbeit grundlegende, theoretische Begriffe erklärt, thematische Abgrenzungen vorgenommen, sowie einzelne Techniken des Markenmanagements genauer betrachtet.

2.1 Definition des Markenbegriffs

Der Markenbegriff ist nicht eindeutig definiert, jedoch lassen sich verschiedene Definitionsansätze, verschiedenen Systematisierungen zuordnen, die im Folgenden aufgelistet werden:¹

- rechtlicher Ansatz
- merkmalsorientierter Ansatz
- nachfragebezogener Ansatz
- identitätsbezogener Ansatz

In manchen Werken, wie zum Beispiel in Holger J. Schmidts Buch ist von drei Perspektiven die Rede, der rechtlichen-, der nachfragebezogenen- und der identitätsbezogenen Perspektive. Im Folgenden wird der Markenbegriff mithilfe der vier Ansätze von Baumgarth (2014) und Esch (2014) definiert, da der merkmalsbasierte Ansatz die Marke nochmal aus einer neuen Perspektive betrachtet und sie so noch näher definiert werden kann.

Der rechtliche Definitionsansatz betrachtet eine Marke als schützenswerter Gegenstand und bezieht sich hierbei auf das Markenschutzgesetz. Nach § 3 (1) des Markengesetzes,

„[...] können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind,

¹ vgl. Baumgarth 2014, S. 3; Esch 2014, S. 18ff

Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“²,

geschützt werden.

Laut DPMA (Deutsches Patent- und Markenamt) wurden im Jahr 2017 deutschlandweit 76.719 Marken angemeldet. Dies bedeutet eine Steigerung von 5,3% im Vergleich zum Vorjahr.³ Jedoch wird bei weitem nicht jede dieser Marken einen Einfluss auf den Konsumenten haben.⁴ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird nicht ausführlicher auf den rechtlichen Ansatz eingegangen, daher werden Aspekte wie die Eintragung selbst nicht näher besprochen.

Der merkmalsorientierte Ansatz beschreibt die Marke mithilfe bestimmter Kennzeichen. Hierbei wird besonders der Unterschied zwischen der Marke und markenlosen Produkten hervorgehoben.⁵ Ein typischer Vertreter des merkmalsorientierten Ansatzes ist Konrad Mellerowicz, er hat bereits im Jahr 1963 die bis heute gängigen Kennzeichen festgelegt, nach welchen man Marken kategorisieren kann.⁶ Im Folgenden werden diese Merkmale aufgezählt:

- Markierung (ermöglicht die Identifikation der Marke)
- Fertigware (schließt Dienstleistungsunternehmen aus)
- Gleichbleibende/ Verbesserte Qualität
- Gleichbleibende Menge
- Gleichbleibende Aufmachung
- Größerer Absatzraum
- Verbraucher-Werbung
- Anerkennung im Markt

Das Problem bei jeder Kategorisierung ist allerdings, dass sich in diesem Fall nicht jede Marke einem bestimmten Merkmal gerecht werden kann. Es wird immer Überschneidungen geben. Somit lässt sich der merkmalsorientierte

² Dejure, <https://dejure.org/gesetze/MarkenG/3.html> [16.12.2018]

³ vgl. DPMA 2018, S. 24

⁴ vgl. Schwertfeger 2017, S. 2

⁵ vgl. ebd.

⁶ vgl. ebd., S. 2f

Ansatz als Richtlinie sehen, was Marken besonders macht. Der Blickwinkel des Nachfragers bleibt hierbei allerdings völlig außen vor.⁷

Dieser Blickwinkel, der des Nachfragers, wird im nachfragebezogenen Ansatz genauer beleuchtet. Hierbei liegt der Fokus auf der Wirkung, welche durch die Marke beziehungsweise das Produkt der Marke beim Konsumenten hervorgerufen wird. Gerade diese Aspekte, sind für ein Unternehmen im Kampf mit der Konkurrenz enorm wichtig.⁸ Ein bekanntes Experiment hierfür, ist der sogenannte Blindtest oder in Bezug auf Lebensmittel die Blindverkostung. In diesen Versuchsreihen, werden unabhängige Tester, oftmals Passanten, auf der Straße gebeten, zwei ähnliche Produkte, verschiedener Hersteller zu testen und im Beispiel von Lebensmittel einen Geschmackssieger zu küren. Im Anschluss wird ihnen mitgeteilt welches Produkt von welchem Hersteller ist oder was ein Markenprodukt ist und was ein Discount-, beziehungsweise No-Name-Produkt ist. Eines der bekanntesten Beispiele hierfür ist der Vergleich zwischen Coca-Cola und Pepsi. Die Ergebnisse bei einem Blindtest weisen kaum Präferenzen auf, wenn allerdings bekannt ist, welche Cola von welchem Hersteller ist, heißt der Gewinner meist Coca-Cola.⁹

Diese Experimente gelten als empirischer Beleg für die Wirkung die durch Marken beim Konsumenten hervorgerufen werden. Dies kann dazu führen, dass bei der Kaufentscheidung der potentiellen Kunden die Marke eine größere Rolle spielt als das Produkt selbst.

Der identitätsbezogene Ansatz beruht auf der Grundlage des nachfragebezogenen. Durch die Veränderung verschiedener Rahmenbedingungen wird bei dieser Herangehensweise die Marke unter sozialpsychologischen Kriterien betrachtet.¹⁰ Der nachfragebezogene Definitionsansatz (Sicht der Nachfrager), wird um die Perspektiven der Unternehmen (Sicht der Unternehmen) erweitert. Hierbei umfasst die Identität einer Marke, „[...] diejenigen gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der

⁷ vgl. Schwertfeger 2017, S. 3

⁸ vgl. Baumgarth 2014, S. 5

⁹ vgl. de Chernatony, McDonald, Wallace 2011, S. 16

¹⁰ vgl. Schwertfeger 2017, S. 3

internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“¹¹. Zusammengefasst, besagt der identitätsbezogene Ansatz, dass jede Marke aus einem Selbstbild (Markenidentität) sowie aus einem Fremdbild (Markenimage) besteht.¹² Die Markenidentität, lässt sich durch vier Merkmale beschreiben:¹³

- **Wechselseitigkeit:** Die Identität der Marke entsteht erst durch die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz.
- **Kontinuität:** Die wesentlichen Eigenschaften einer Marke sollten stets beibehalten werden, um dem Kunden gegenüber authentisch zu bleiben und somit die Identität der Marke zu bewahren.
- **Konsistenz:** Um eine Markeidentität zu schaffen, ist es essenziell, dass einzelne Elemente des Unternehmens untereinander stimmig sind.
- **Individualität:** Die wesentlichen Merkmale der Marke müssen sich dem Kunden gegenüber klar von der Konkurrenz unterscheiden lassen und einzigartig sein.

2.2 Markenmanagement

¹¹ Burmann, Halaszovich, Schade, Hemmann 2015, S. 29

¹² vgl. Meffert, Burmann 2001, S. 55

¹³ vgl. ebd., S. 44 ff

Im folgenden Teil der Arbeit, wird auf Basis der in 2.1 erarbeiteten Definitionsansätzen des Markenbegriffs, das Markenmanagement näher betrachtet. Hierbei wird zwischen dem Strategischen, sowie dem operativen Markenmanagement unterschieden. Im Anschluss findet das sogenannte Markencontrolling statt, in diesem Schritt wird der Erfolg der vorangegangenen Markenmanagementprozesse kontrolliert und bewertet.

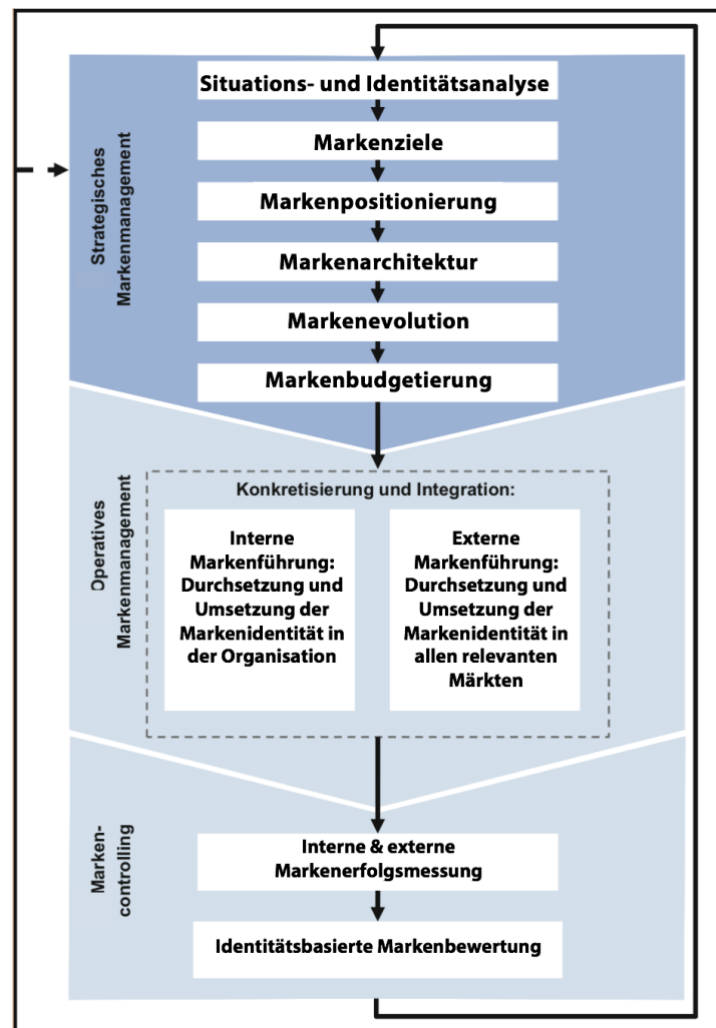


Abbildung 1: Phasen des Markenmanagements¹⁴

2.2.1 Strategisches Markenmanagement

¹⁴ In Anlehnung an Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 77 ff

Der Prozess des Strategischen Markenmanagements ist untergliedert in sechs Schritte:¹⁵

1. Situations- und Identitätsanalyse
2. Markenziele
3. Markenpositionierung
4. Markenarchitektur
5. Markenevolution
6. Markenbudgetierung

Die Grundlage des Strategischen Markenmanagements bildet die sogenannte Situations- und Identitätsanalyse. Hierbei wird mithilfe der folgenden sechs Identitätskomponenten die Markenidentität erfasst:¹⁶

1. **Markenherkunft:** „Woher kommen wir?“ Die Herkunft der Marke hat eine sehr hohe Relevanz, da diese von Markeninternen, sowie -externen Personen zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen wird.
2. **Markenvision:** Hierbei wird ein Zeitfenster von mindestens fünf bis zehn Jahren betrachtet und die Entwicklungsrichtung der Marke in dieser Periode festgelegt.
3. **Markenkompetenz:** Die Markenkompetenz repräsentiert die Fähigkeiten eines Unternehmens, dies ist essenziell um dem Kunden einen dauerhaften Nutzen zu stiften und sich somit gegenüber den Wettbewerbern ebenbürtig beziehungsweise überlegen zu sein.
4. **Markenwerte:** Markenwerte spiegeln Meinungen und Überzeugungen der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte einer Marke wieder. Hierbei steht vor allem der nicht funktionale Nutzen im Vordergrund.
5. **Markenpersönlichkeit:** Ursprünglich verbindet man die Persönlichkeit nur mit Menschen, allerdings können damit auch Marken beschrieben werden. Dabei spricht man dann von der Vermenschlichung einer Marke.

¹⁵ vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 77 ff

¹⁶ vgl. ebd.

- 6. Art der Markenleistung:** Auf Grundlage der Markenkompetenz wird hier über die Form sowie die Art der Produkte entschieden.

2.2.2 Operatives Markenmanagement

Das operative Markenmanagement wird unterteilt in die interne sowie die externe Markenführung. Dabei bezieht sich der interne Aspekt auf die Durchsetzung und Umsetzung der Markenidentität innerhalb der Organisation. Im Vergleich dazu, beschreibt der externe Aspekt die Durchsetzung sowie die Umsetzung der Markenidentität in allen, für das Unternehmen relevanten Märkten.

Die Ziele des internen Markenmanagements lassen sich in drei Bereiche unterteilen. Der erste Bereich ist das sogenannte Brand Citizenship Behavior (BCB), dieses beschreibt sämtliche Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, die mit der Markenidentität im Einklang sind.¹⁷ Diese Zielgröße ist von größter Wichtigkeit, da das Verhalten der Mitarbeiter nicht nur gegenüber externen Kunden, Zulieferern, etc. von großer Bedeutung ist, sondern gerade der interne Aspekt, das heißt, dass das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter miteinander das Grundgerüst eines jeden Unternehmens ist. Das BCB lässt sich in drei Unterpunkte untergliedern.¹⁸

1. **Markenakzeptanz:** „Beschreibt die Akzeptanz von Regeln und Verhaltensrichtlinien bezüglich des Umgangs mit einer Marke seitens der Mitarbeiter.“¹⁹
2. **Markenmissionierung:** „Umfasst den bewussten, selbstinitiierten Einsatz der Mitarbeiter für die aktuellen Belange der Marke.“²⁰
3. **Markenpartizipation:** „[Darunter] werden Verhaltensweisen verstanden, die darauf ausgerichtet sind, aktiven Einfluss auf die Weiterentwicklung der Marke und die Verbesserung der Kundenerlebnisse zu nehmen.“²¹

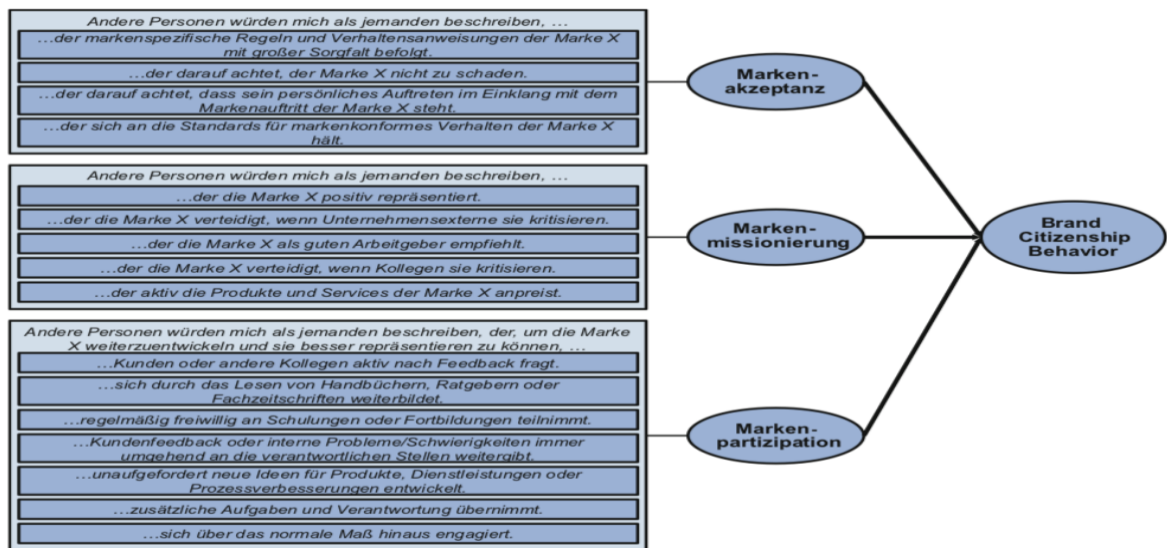
¹⁷ vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 81

¹⁸ vgl. ebd., S. 81f

¹⁹ ebd., S. 81

²⁰ ebd., S. 81

²¹ Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 81

Abbildung 2: Modell zur Erklärung des Brand Citizenship Behaviors²²

Der zweite Bereich des internen Markenmanagements ist das Brand Commitment (Markenverbundenheit). Diese Zielgröße, beschreibt die psychologische Verbundenheit der einzelnen Mitarbeiter mit dem Unternehmen beziehungsweise der Marke. Wie in diversen empirischen Studien belegt, ist das Brand Commitment der zentrale Einflussfaktor von BCB.²³ Die Markenverbundenheit umfasst zwei wesentliche Punkte. Zum einen die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke, umso höher diese ausgeprägt ist, umso stärker werden Erfolge der Organisation zu Erfolgen des einzelnen Mitarbeiters. Daraus folgt, eine höhere Leistungsbereitschaft und ein höherer Arbeitseinsatz der Angestellten. Zum anderen, umfasst das Brand Commitment die Internalisierung der Markenidentität. Diese beschreibt, dass Mitarbeiter die sich stark mit der Marke identifizieren, die Markenidentität vollständig oder teilweise in ihre eigene Identität übernehmen.²⁴

²² Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 82

²³ vgl. ebd., S. 84

²⁴ vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 81

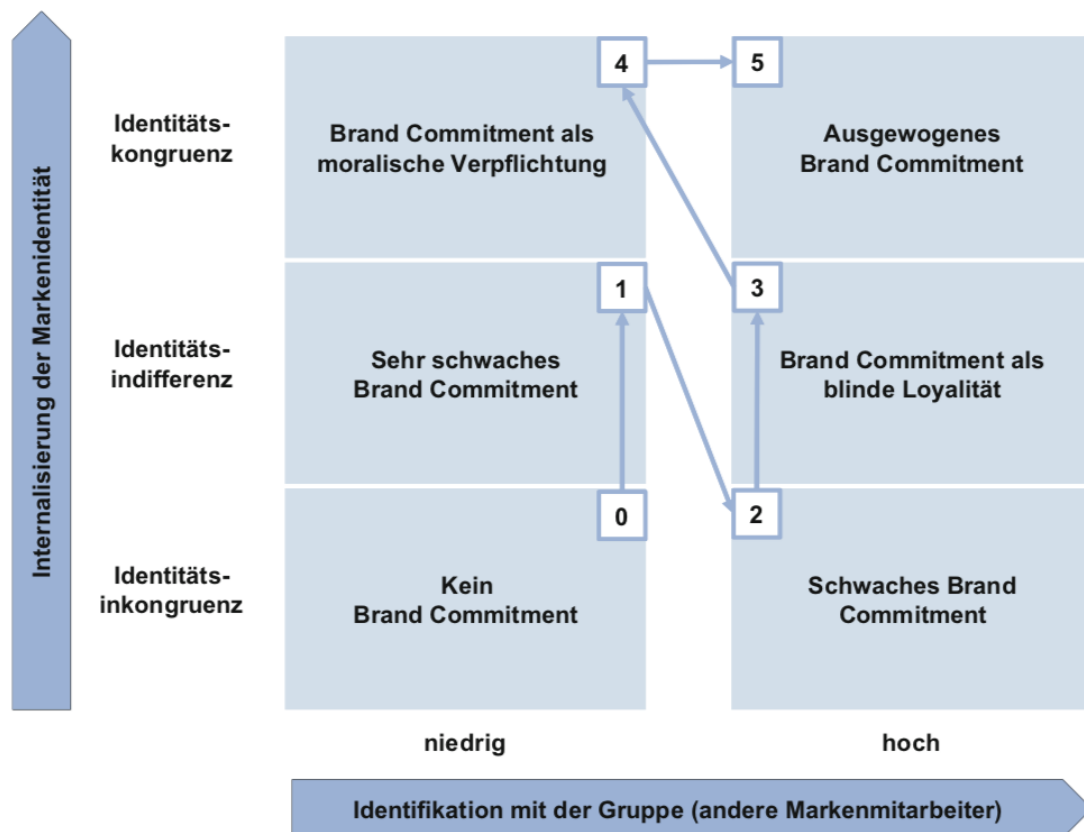


Abbildung 3: Ausprägung des Brand Commitment²⁵

Der dritte und zugleich letzte Teil des internen Markenmanagements ist das Markenwissen. Unter diesem Begriff werden jegliche Kenntnisse beschrieben, welche für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter relevant sind.²⁶ Das in englischsprachiger Literatur genannte Brand Knowledge gilt als zentraler Einflussfaktor sowohl für das Brands Citizenship Behavior, als auch dem Brand Commitment. Es lässt sich in vier Dimensionen einteilen.²⁷

- 1. Verständnis der Relevanz der Marke (Brand Relevance):** Den Mitarbeitern muss ein grundsätzliches Verständnis der Zusammenhänge zwischen Marke, Markenimage, dem Kaufverhalten der potentiellen Kunden, beziehungsweise der Zielgruppe, sowie dem Unternehmenserfolg nahegelegt werden.

²⁵ Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 85

²⁶ vgl. ebd., S. 87

²⁷ vgl. ebd., S. 87

2. **Verständnis der Verhaltensrelevanz (Behavior Relevance):** Den Mitarbeitern muss bewusst sein, welchen Einfluss ihr Verhalten auf den Erfolg des Unternehmens hat. Die Verhaltensrelevanz leistet einen wesentlichen Einfluss zur Mitarbeitermotivation.
3. **Kenntnis der Marke (Brand Knowledge):** Dies beschreibt insbesondere die Kenntnis über Werte und Normen, die durch die Marke repräsentiert werden, beziehungsweise werden sollen.
4. **Kenntnis Markenkonyformer Verhaltensweisen (Brand Confidence):** Dies stellt den wichtigste Aspekt des Markenwissens dar. Abstrakte nutzenversprechen der Marke müssen für die Mitarbeiter in konkrete Handlungsweisen übersetzt werden.

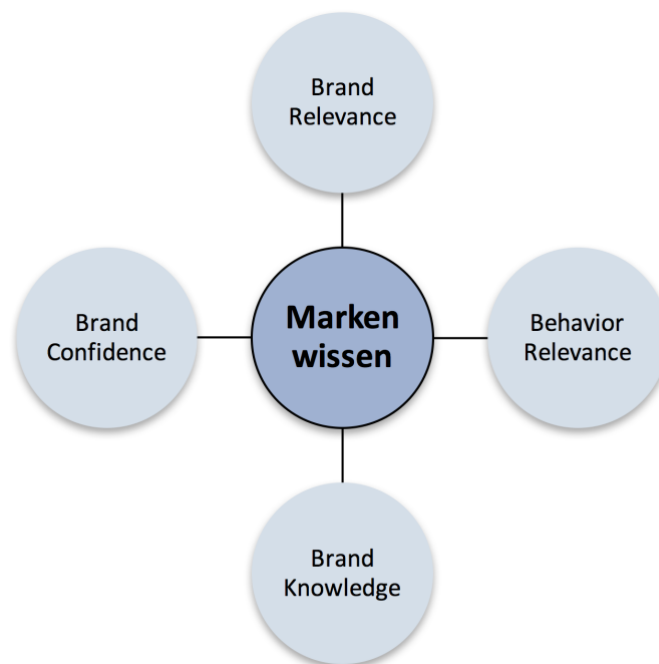


Abbildung 4: Zusammenspiel der vier Dimensionen des Markenwissens (eigene Darstellung)

„Das Operative externe Markenmanagement befasst sich grundsätzlich mit dem Management von Brand Touch Points, die das Bindeglied zwischen

Markenidentität und Markenimage darstellen und damit die Marke für Externe erlebbar machen.“²⁸

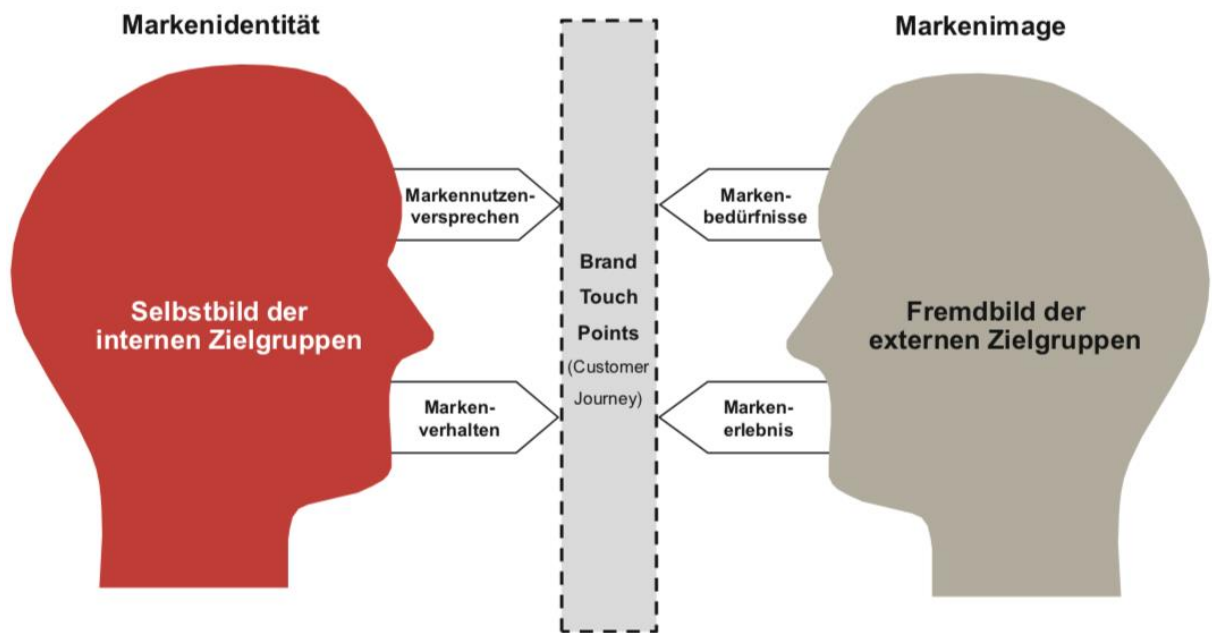


Abbildung 5: Brand Touch Point als Bindeglied zwischen Markenidentität und Markenimage²⁹

Die zentrale Aufgabe des operativen externen Markenmanagements ist es, die relevanten Berührungspunkte der Marke mit den potentiellen Nachfragern zu erfassen und ihnen anhand des Nutzenversprechens der Unternehmung diese näher zu bringen. Hierbei werden häufig die vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix, Product, Price, Promotion, Place, verwendet.

Das erste Instrument welches näher betrachtet wird, ist das Produkt (Product). Hierbei werden verschiedene Eigenschaften beschrieben, ob diese sichtbar oder erlebbar für den Nutzer sind, spielt dabei keine Rolle. Diese erste Einordnung des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung bildet das Grundgerüst des Brand Touch Points.

²⁸ Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 200

²⁹ edb.

Im zweiten Schritt ordnet sich die Marke durch ihre Preispolitik (Price) in eine Preisregion ein. Dabei werden sämtliche Vereinbarungen, welche auf dem Weg vom Unternehmen bis hin zum Endverbraucher miteinberechnet. Hierzu zählen nicht nur die Herstellungskosten oder die Personalkosten, sondern auch mögliche Liefer-, Zahlungs- oder Kreditierungskosten. Diesen Entscheidungen wird eine sehr hohe Relevanz zugesprochen, da sie direkten Einfluss auf die Kaufrelevanz der Produkte oder Dienstleistungen einer Marke haben. Ein wichtiger Aspekt der Preispolitik ist die „Festlegung der preispolitischen Strategie“³⁰. „Eine Hochpreisstrategie für eine Luxusmarke hat bspw. zur Folge, dass auch die Markenleistungen, die Distributionskanäle sowie die Kommunikation dem Luxusanspruch gerecht werden müssen, da es andernfalls zu Dissonanzen beim Nachfrager kommen kann, wenn das Markenerlebnis nicht an allen Brand Touch Points den Erwartungen an das Luxussegment entspricht“³¹.

Die Distribution (Place) eines Produkts oder einer Dienstleistung findet selten ausschließlich über einen einzigen Kanal statt, meist ist es ein Zusammenspiel aus zwei oder mehreren Vertriebswegen. Man spricht dann von einer Multi-Channel-Distribution. Wenn eine Marke mehrere Kanäle bespielt, ist es enorm wichtig ein einheitliches Bild nach außen zu repräsentieren. Das heißt, dass alle Kanäle miteinander vernetzt und aufeinander abgestimmt sein müssen. Trotz der großen Bedeutung der Multi-Channel-Distribution ersetzt diese nicht das wettbewerbsdifferenzierende und kaufverhaltensrelevante Nutzenversprechen einer Marke. Vielmehr, ist es als Nebenbedingung zu betrachten.³² Denn alleine die Verfügbarkeit auf diversen Vertriebswegen ist kein ausschlaggebendes Kaufkriterium. Nichtsdestotrotz, kann eine gut vernetzte und geplante Multi-Channel-Distribution wettbewerbsdifferenzierend für eine Marke sein.

Wie diese Eigenschaften eines Produkts, einer Dienstleistung oder der Distribution und somit das Nutzenversprechen einer Marke an den potentiellen Kunden übermittelt werden, wird in der Kommunikationspolitik (Promotion) beschrieben. In der Medienlandschaft des 21. Jahrhunderts werden Unternehmen bei der Planung und Steuerung ihrer Kommunikationskanäle

³⁰ Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 205

³¹ ebd., S. 205

³² vgl. ebd., S. 207

immer häufiger vor Probleme gestellt. Die immer rascher fortschreitende technologische Entwicklung und die daraus resultierende Vielzahl an neuen Medien und Social-Media Plattformen, bieten einer Marke zugleich zahlreiche Chancen, aber auch Risiken. So wird es zum Beispiel immer schwerer aus der Masse der digital verbreiteten Informationen herauszusteichen und somit wahrnehmbar für die jeweilige Zielgruppe zu werden. Bei dieser Überlastung des Rezipienten wird von einer Informationsüberlastung gesprochen.³³ Ähnlich wie bei der Wahl des Distributionskanals findet man in der Kommunikationspolitik auch einen Multi-Channel-Ansatz. Somit kann eine Marken eine viel größere Zielgruppe ansprechen indem sie medienübergreifend mit ihr kommuniziert. Bei dieser Form der Promotion wird auch von Cross-Media gesprochen.³⁴

2.2.3 Markencontrolling

Am Ende eines jeden marktwirtschaftlichen Prozesses, ist es wichtig, das Geschehene zu analysieren, Lehren daraus zu ziehen und bestenfalls, diese auf Vorgehensweisen oder Arbeitsabläufe anzuwenden, um in zukünftigen Kampagnen oder Projekten effektiver und erfolgreicher arbeiten zu können. Dies gilt auch für sämtliche Bereiche des Markenmanagements. Des Weiteren, bildet das Markencontrolling eine wichtige Grundlage um den Erfolg einer Marke sichtbar und vor allem messbar zu machen (Markenerfolgsmessung). Im Anschluss daran, werden die Ergebnisse der Messungen im Markenberichtswesen in verdichteter und strukturierter Form dargestellt. Diese Berichte können dann als Entscheidungsgrundlage dem Markenmanagement dienen.³⁵

Das primäre Ziel des Markencontrollings „ist die umfassende Unterstützung der Markenführung im Hinblick auf eine Ergebnisoptimierung“.³⁶ Hierbei werden sowohl systemgestaltende als auch systemnutzende Aufgaben bearbeitet. Unter systemgestaltend versteht man im Markencontrolling die „Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, die koordinierte Entscheidungen ermöglichen“³⁷. Wichtig

³³ vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 207

³⁴ vgl. ebd.

³⁵ vgl. ebd., S. 290

³⁶ ebd., S. 290

³⁷ Burmann, Halaszovich, Schade, Piehler 2018, S. 290

hierbei ist, dass ein Grundgerüst für die Kontrollinstrumente der Markenführung gebildet wird. Die systemnutzenden Aufgaben dahingegen befassen sich mit der regelmäßigen Überprüfung der einzelnen Schritte des Markencontrollings. Außerdem, stellen sie sicher, dass die Markenführung über die laufenden Prozesse ausreichend informiert wird.³⁸

Ein weiterer, häufig zurate gezogener Ansatz, ist der von Dieter Ahlert, welcher die Grundlage von „Markenpsychologie – Wie Marken wirken – Was Marken stark macht“ darstellt. Ahlerts Ansatz des Markencontrollings, „beginnt mit der Messung der Markenstärke“³⁹ Er hat den Satz, „If you can't measure it, you can't manage it.“ geprägt. Um die Stärke einer Marke zu messen, reicht es nicht mithilfe von Image-Analysen die Bekanntheit der Marken in diversen Zielgruppen zu überprüfen. Außerdem genügt es nicht sich lediglich auf die Marktanteile einer Marke zu konzentrieren. Hierbei wird zwar der Ertragswert ermittelt, allerdings sagt dieser laut Ahlert nichts über die Markenstärke aus.⁴⁰ Die tatsächliche Stärke einer Marke und somit das Ziel des Markencontrollings lässt sich nur durch die Messungen des Brand Success bestimmen. Dieses Instrument des Markencontrollings beruht auf den Annahmen, „die sich aus der verhaltenswissenschaftlichen Analyse des Markenverhaltens und den verhaltensrelevanten Konsumentenbedürfnissen ergeben und ihre Entsprechung durch die subjektive Wahrnehmung der Marke finden“⁴¹. Dieses Messmodell beruht auf sieben Kernwerten, aus welchen sich das Ergebnis der Messung ermitteln lässt.⁴²

1. **Der Aufforderungswert der Marke:** Attraktion der Marke, setzt sich zusammen aus dem Sympathiewert, dem Unterscheidungswert und dem Vertrauenswert der Marke
2. **Der Sympathiewert der Marke:** Aus positiven Erfahrungen entsteht beim Kunden Sympathie, diese wird bewusst wahrgenommen allerdings bleibt die Ursache meist unbewusst beim Konsumenten

³⁸ vgl. ebd., S. 290f

³⁹ vgl. Gutjahr 2015, S. 107

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ ebd., S. 51

⁴² vgl. ebd., S. 52ff

3. **Der Vertrauenswert:** Der Zusammenhang zwischen Markenstärke und Vertrauen, ist am ältesten und beständigsten. Ziel einer Marke ist es, öffentliches Vertrauen zu erlangen. Daraus resultiert ein positiver Gruppenzwang, wenn eine Gruppe einer Marke vertraut, werden weitere folgen.
4. **Die Attraktivität:** Dieser Wert, setzt sich aus dem Sympathiewert, dem Vertrauenswert sowie dem Unterscheidungswert zusammen. Je nach Branche der Marke können Unterschiede in der Gewichtung dieser drei Aspekte entstehen, welche bei der Berechnung des Marken Success berücksichtigt werden.
5. **Die Marktpräsenz:** Wie präsent ist die Marke auf dem Markt? Dies kann durch die reine Bewusstseinsfähigkeit oder aber durch gewichtete oder numerische Distribution ermittelt werden.
6. **Die Wettbewerbsfähigkeit:** Wird errechnet durch die prozentuale Häufigkeit von First- und Second-Choice-Buynern. Dabei werden First-Choice-Buynern ein höherer Koeffizient zugeteilt als Second-Choice-Buynern.
7. **Der Unterscheidungswert:** Eine Marke muss sich durch ein für den Konsumenten stimmig wirkenden Zusammenspiel von Kommunikation, Produktgestaltung, Distribution, Preis und Sortiment von der Konkurrenz abgrenzen.

Aus dem Zusammenspiel dieser sieben Werte lässt sich der Erfolg der Marke errechnen und somit kontrollieren.

Aufgrund der großen Bedeutung des Markencontrollings, werden oftmals mehrere oder eine Mischung aus verschiedenen Ansätzen genutzt um die Stärke beziehungsweise den Erfolg einer Marke zu messen.

2.3 Betrachtung und Analyse ausgewählter Techniken des Markenmanagements

Im folgenden Teil, werden zwei Techniken des Markenmanagements genauer betrachtet. Diese beiden Techniken sind, die Markenbildung und die Markenführung. Aufgrund ihrer hohen Relevanz zum einen in der Entstehungsphase (Markenbildung) als auch dann in den späteren Phasen (Markenführung) ist die Wahl auf diese beiden Instrumente gefallen.

2.3.1 Markenbildung

Der Weg zu einer erfolgreichen Marke, ist für kein Unternehmen leicht. Jedoch ist er von großer Bedeutung für den Erfolg der Marke.

Markenbildung, in englischer Literatur Branding genannt, beschreibt eine der bedeutendsten Disziplinen des Marketings. Das Ziel hierbei ist es, den USP (Unique Selling Proposition), sprich den einzigartigen, unverwechselbaren Kern einer Marke herauszuarbeiten. Dies birgt sowohl die Chance, Geld sinnvoll in die Marke zu investieren, allerdings auch das Risiko, das Geld ohne positive Auswirkungen auf das Unternehmen zu verlieren.

Um bei den Konsumenten ein positives Markenimage aufzubauen, benötigt es zum einen Zeit, zum anderen eine gut durchdachte Strategie. Hierbei, ist es laut Monitor, einer renovierten englischen Kreativagentur, sinnvoll diese Strategie in drei Bereiche zu unterteilen.⁴³

1. Visuelle Elemente der Marke
2. Kommunikation der Marke
3. Strategie der Marke

Unter dem visuellen Aspekt einer Marke, versteht man nicht nur das Logo und das Design der Website. Hierzu zählen genauso die Wahl der

⁴³ vgl. Monitor, <https://monitorcreative.co.uk/blog/monitorbranding-18-ways-build-strong-brand/> [30.12.2018]

Unternehmensfarben, der Unternehmensschrift und allgemein ein einheitliches Auftreten der Marke, sei es auf den sozialen Kanälen aber auch auf Messen oder gegebenenfalls in Verkaufsräumen. All diese Punkte fallen unter den Begriff „Corporate Design“. Hier hat jede noch so kleine Entscheidung, wie zum Beispiel die Wahl der Unternehmensschrift eine enorme Bedeutung. Die Schrift, genauso wie die Farben einer Marke, müssen mit ihren Eigenschaften und mit ihrer Wirkung auf den Rezipienten das Unternehmen repräsentieren. Somit eignen sich für eine junge, dynamische Marke, moderne, serifenlose Schriftarten und branchenabhängig kräftige Farben.

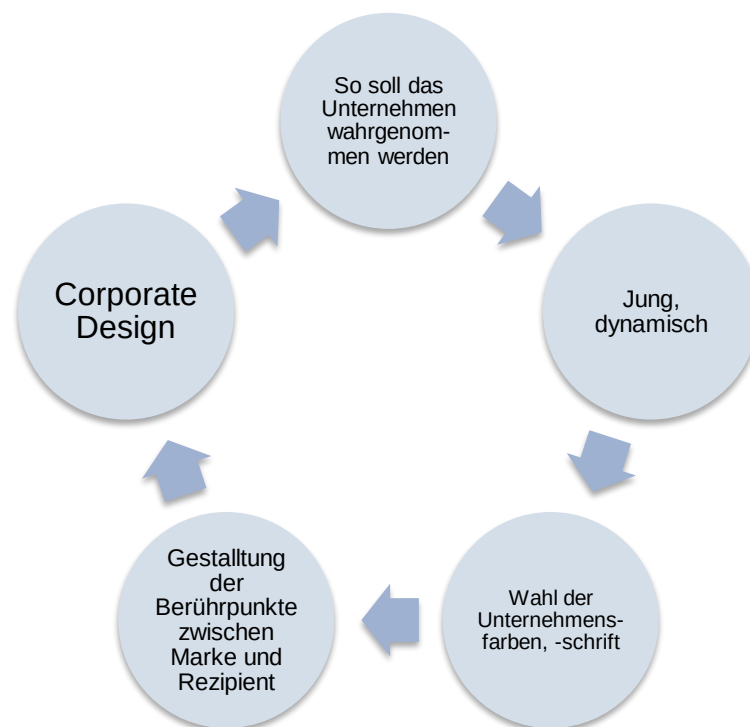


Abbildung 6: Beispiel für den visuellen Findungsprozess eines Unternehmens (eigene Darstellung)

Die markenspezifische Kommunikation, ist genau wie die visuellen Aspekte einer Marke, Teil der Corporate Identity sprich des Charakters beziehungsweise der Seele einer Marke. Dieser Bereich beschreibt jeglichen textlichen Kontakt der Marke mit den Unternehmen. Dies reicht von einer einheitlichen Kundenansprache über einen prägnanten Werbeslogan bis zur Festlegung von

sogenannten Keywords, welche die Geschichte der Marke unterstützen und fördern.⁴⁴

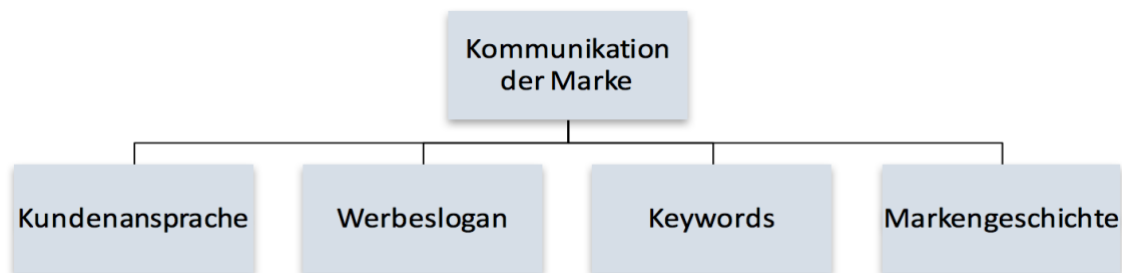


Abbildung 7: Zusammensetzung der Markenkommunikation (eigene Darstellung)

Laut der Agentur Monitor ist der dritte und letzte Schritt zu einer erfolgreichen Marke die Strategie. Dabei ist es wichtig sich einen Überblick über die aktuelle Marktsituation und die Wettbewerber zu verschaffen. Ein weiterer wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Markenstrategie, ist es die Mitarbeiter darauf zu trainieren, die Ideen und die Kultur des Unternehmens zu 100 Prozent zu verkörpern und zu unterstützen.⁴⁵ Dies hat sowohl einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmoral, beziehungsweise das Arbeitsklima, als auch auf die Außenwirkung der Marke. Außerdem ist es wichtig zu wissen, dass man nicht jedem gefallen kann und das auch nicht soll. Viel wichtiger ist es, wie man es am Beispiel Apple sehen kann, zu polarisieren. Manch einer liebt es, die anderen hassen es.

Markenbildung ist ein fortlaufender Prozess, welcher nie zum Abschluss kommt und „Stillstand ist Rückschritt“ (Konfuzius).

2.3.2 Markenführung

An diesen fortlaufenden Prozess der Markenbildung setzt die Markenführung nahtlos an. Diese ist laut Holger J. Schmidts Buch, „Markenführung“ (2015), eine in den letzten Jahren am ausgiebigsten diskutierte Form des Managements.

⁴⁴ vgl. Monitor, <https://monitorcreative.co.uk/blog/monitorbranding-18-ways-build-strong-brand/> [30.12.2018]

⁴⁵ vgl. ebd.

Dass sich weltbekannte Unternehmen, wie der italienische Automobilhersteller Ferrari, der italienische Lebensmittelkonzern Ferrero oder der deutsche Schreibgerätehersteller Faber-Castell mit der Weiterentwicklung ihrer Marke beschäftigen ist sicherlich wenig überraschend. Dass diese Thematik allerdings längst die dafür vorgesehene Abteilung übersteigt und dieser Diskurs bereits auf der Führungsebene vieler globalen Unternehmen geführt wird, unterstreicht die wachsende Bedeutung nicht nur der Markenführung, sondern auch der Markenbildung und sämtlichen Techniken des Markenmanagements.⁴⁶

Eine weitere interessante Entwicklung im Markenmanagement und speziell in der Markenführung ist, dass nicht nur Unternehmen, die im Business-to-Consumer Bereich ansässig sind sich mit dem Thema Marke auseinandersetzen, sondern auch Unternehmen aus dem Business-to-Business Bereich. Darunter zum Beispiel das deutsche Chemieunternehmen BASF.⁴⁷ Daraus kann man schließen, dass es nicht nur in den klassischen B2C Märkten von Vorteil ist, eine starke Marke zu pflegen und aufzubauen, sondern überall da, wo ein enormer Wettbewerb zwischen den Unternehmen herrscht.⁴⁸

„Darüber hinaus scheint die Marke auch außerhalb von klassischen For-Profit-Unternehmen eine gewichtige Rolle zu spielen: Non-Profit-Organisationen, Städte, Regionen, Parteien, Politiker, Musiker, Museen, Sportler und Sportvereine haben sich des Themas angenommen.“⁴⁹

Aus den in Punkt 2.1 erwähnten vier Definitionsansätzen einer Marke lassen sich zahlreiche, für die Markenführung, wichtige Erkenntnisse ableiten.

Als Grundlage einer jeden Marke und somit auch der Markenführung ist die in §3 Abs. 1 MarkenG geregelte Eintragung in das beim Patentamt geführte Markenregister. Hieraus lassen sich allerdings keine Erkenntnisse für die Markenführung ableiten.

⁴⁶ vgl. Schmidt 2015, S. 2f

⁴⁷ vgl. ebd., S.3

⁴⁸ vgl. ebd.

⁴⁹ vgl. ebd., S.3

Anders ist dies beim nachfragebezogenen Ansatz. Die Kernaussage dieser Perspektive ist, dass jeder Konsument sich ein individuelles Bild der Marke macht und sich dementsprechend sein Wahlverhalten ändert beziehungsweise beeinflusst. Daraus lassen sich wichtige Erkenntnisse für die Markenführung ziehen:⁵⁰

- Marken sollen möglichst klare und konkrete Vorstellungsbilder erzeugen
- Marken sollen ihren Konsumenten die Möglichkeit schaffen sich mit ihr zu identifizieren
- Marken sollen sich dadurch klar von vergleichbaren Anbietern unterscheiden

Aus Sicht der Markenführung, lässt sich aus dem identitätsbasierten Ansatz die Erkenntnis ziehen, dass Marken „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [sind], die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“⁵¹.

⁵⁰ Vgl. Schmidt 2015, S.6

⁵¹ ebd., S.7

3 Analyse des deutschen Fußballmarktes

Im folgenden Teil der Arbeit wird der deutsche Fußballmarkt genauer betrachtet. Hierbei liegt der Fokus ausschließlich auf der ersten Bundesliga sowie der deutschen Nationalmannschaft. Diese Einschränkung ist sinnvoll, da sich hier die Entwicklung des Fußballmarktes in Deutschland am besten darstellen lässt. Vereinzelt werden Vergleiche zum internationalen Fußballmarkt gezogen, um so die Entwicklung des deutschen Fußballmarktes besser einordnen zu können.

Wenn von einem Verein gesprochen wird, ist dies nicht mit dem eingetragenen Verein (e.V.) gleichzusetzen. Wenn nicht eindeutig von einem e.V. gesprochen wird, ist der Verein gleichzusetzen mit der Mannschaft.

3.1 Kommerzialisierung der Profivereine

Trotz steigender Einnahmen, Gehaltssummen und Budgets scheinen diese nicht mehr beliebig steuerbar zu sein. Der Wettbewerb von Fußballclubs bezieht sich nicht mehr allein auf den sportlichen Erfolg. Der Kampf um zusätzliche Einnahmen zwingt auch zum wirtschaftlichen Wettbewerb. Dies lässt sich in zahlreichen Punkten erkennen.

Ende des 20. Jahrhunderts und im frühen 21. Jahrhundert standen in der Vorbereitung für die neue Bundesligasaison ausschließlich gute Trainingsbedingungen, taktische Feinschliffe und die körperliche Fitness im Fokus. Jede Mannschaft wollte perfekt vorbereitet in die neue Saison starten. Die Trainingslager wurden oft auf den vereinseigenen Trainingsplätzen verbracht oder im europäischen Umland und Testspiele gab es meistens gegen lokale Gegner. Im Vergleich dazu, haben zu dieser Zeit die ersten internationalen Spitzenclubs ihre Trainingslager an wirtschaftlich gesehen interessanten Standorten aufgeschlagen. So hat zum Beispiel Manchester United, die zweitwertvollste Sportmannschaft der Welt,⁵² bereits früh den asiatischen Markt für sich entdeckt und ist dort bis heute eine der bekanntesten Fußballmannschaften. Diese Entwicklung hat bis zur aktuellen Saison (2018/19)

⁵² vgl. Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/313237/umfrage/wertvollste-teams-im-sport/> [30.12.2018]

noch wesentlich drastischere Ausmaße angenommen. Seit 2013 gibt es den International Champions Cup (ICC). Dieser findet in der Sommervorbereitung zur neuen Saison statt. Der ICC ist eine Serie aus Freundschaftsspielen zwischen eingeladenen, internationalen Spitzenteams. Die Spiele wurden in den Anfängen fast ausschließlich in den Vereinigten Staaten von Amerika ausgetragen. Im Jahr 2015 wurde die Serie auf den internationalen Markt ausgeweitet und die Spiele finden in Stadien rund um den Globus statt.⁵³ Damit einhergehend sind immer größer werdende Reisestrapazen für die Teams. Dies hat zur Folge, dass die gesamte Trainingsplanung leidet und weit weniger Trainingseinheiten absolviert werden können. Das dies einer optimalen Saisonvorbereitung nicht zuträglich ist, wird billigend in Kauf genommen. Somit verliert die Sommervorbereitung immer mehr ihren eigentlichen Nutzen und dient immer mehr dazu die Marke des Vereins zu stärken, neue Märkte zu erschließen und so höhere Umsätze zu generieren.

⁵³ vgl. ICC, <https://www.internationalchampionscup.com/en/territories/eu/men/international-champions-cup> [30.12.2018]

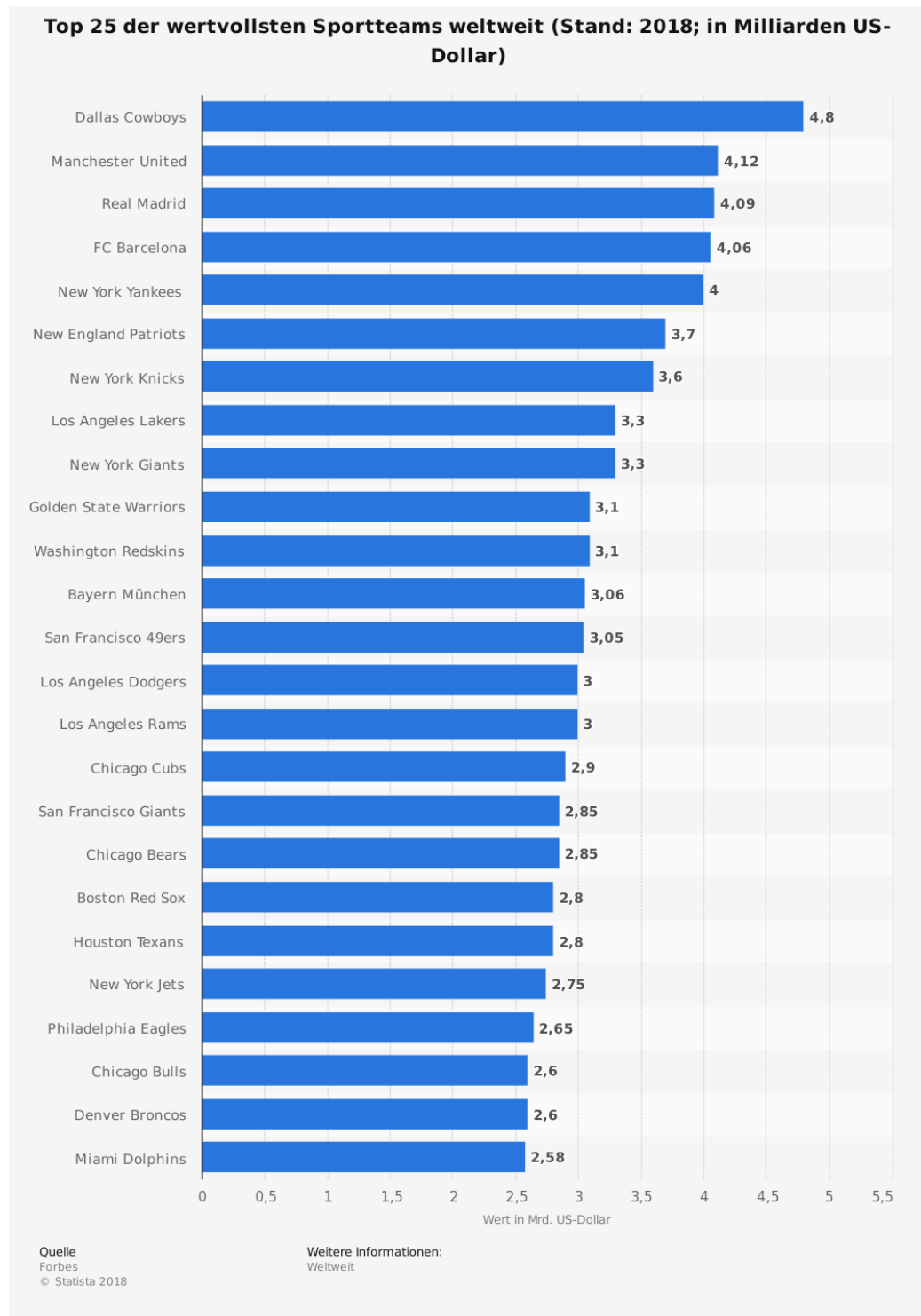


Abbildung 8: Die 25 wertvollsten Sportmannschaften der Welt Stand 2018⁵⁴

⁵⁴ Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/313237/umfrage/wertvollste-teams-im-sport/>
[30.12.2018]

Mit einigen Jahren Verspätung, hat diese Entwicklung auch die Top-Vereine der Bundesliga erreicht. Vereine wie der FC Bayern München oder Borussia Dortmund schlagen zwar immer noch ihre Trainingslager an Standorten auf, welche perfekte Trainingsbedingungen bieten, allerdings nutzen sie die Sommerpause auch um ihre Marke voranzutreiben. Daher verbrachte Borussia Dortmund zusätzlich zu ihrem Haupttrainingslager im Schweizer Bad Ragaz, zusätzlich acht Tage in den USA und spielten währenddessen drei Freundschaftsspiele im Rahmen des ICC und absolvierten zahlreiche Pressetermine.⁵⁵ Die beiden oben genannten Vereine, sind Stand 2018, die einzigen Clubs aus Deutschlands Fußballligen, welche eine Einladung für die internationale Freundschaftsspielreihe ICC erhalten haben.

Ein weiteres Entwicklungsmerkmal der Kommerzialisierung im deutschen Profifußball sind die Stadionnamen der Bundesligisten. Lediglich fünf der aktuell 18 Mannschaften in der obersten Spielklasse haben keinen Namenssponsor für ihre Heimspielstätte. So wurde im Lauf der Zeit aus dem denkwürdigen Westfalenstadion in Dortmund der Signal Iduna Park oder aus dem Parkstadion auf Schalke zwischenzeitlich die Arena Auf Schalke und mittlerweile die Veltins-Arena. Dies stellt einen weiteren Schritt weg von traditionellen Werten, hin zum Ausbau und Kommerzialisierung des Fußballvereins zur globalen Marke dar.

Seit der Bundesligasaison 2017/18, steht es den 36 Vereinen der ersten beiden deutschen Spielklassen zu, zusätzlich zum Brustbereich auch noch den linken Ärmel (aus Sicht des Trikotträger) der Trikots für Sponsoren zu nutzen. Im Schnitt bringt diese neue Werbefläche den Vereinen zusätzlich zwei Millionen Euro jährlich. Der FC Bayern München erhält von ihren Sponsoren in der Saison 2018/19 zehn Millionen Euro und führt somit das Klassement an.⁵⁶ Andreas Jung, Sprecher der Kommission für Sponsoring und Marketing der Deutschen Fußball Liga (DFL) sieht diese Neuerung sehr positiv. Er ist der Meinung, dass alle Seiten profitieren:

⁵⁵ vgl. Ran Sport, <https://www.ran.de/fussball/bundesliga/news/die-sommerfahrplaene-der-bundesligisten-2018-2019-alle-termine-bis-zum-start-der-bundesliga-101739> [30.12.2018]

⁵⁶ vgl. FAZ, <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-40-millionen-euro-fuer-werbung-auf-trikot-aermel-15286865.html> [2.1.2019]

„Den Vereinen erschließt sich eine weitere Einnahmequelle – und für Unternehmen handelt es sich um eine attraktive Kommunikationsfläche. Neben dem Brustsponsor und der Ausrüstermarke kommt man nicht näher und emotionaler an Spieler und Mannschaft heran.“⁵⁷

Des Weiteren schließt Jung aber aus, dass in Zukunft weitere Werbeflächen auf den Trikots erschaffen werden. Da dies zu einer Reizüberflutung führen würde und somit die „jeweilige Bedeutung der Werbepartner [...] nicht mehr klar abzugrenzen [sei]“⁵⁸. Durch die Regularien der DFL ist außerdem klar geregelt welche Ausmaße die Ärmelwerbung haben darf. Im sogenannten Anhang 5 der Lizenzierungsordnung (LO) sind sämtliche Richtlinien für die Spielkleidung und die Ausrüstung der Spieler geregelt, darunter fallen auch die Sponsorenbeschränkungen. In §18 Abs. 2 ist die Position und die Größe der neuen Werbefläche auf dem Ärmel geregelt.⁵⁹

⁵⁷ FAZ, <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-40-millionen-euro-fuer-werbung-auf-trikot-aermel-15286865.html> [2.1.2019]

⁵⁸ ebd.

⁵⁹ vgl. DFL, <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/Anhang-IV-zur-LO-2018-12-14-Stand.pdf> [2.1.2019]

„Die Gesamtfläche für die Sponsorenwerbung auf dem Trikotärmel darf höchstens 70 cm² betragen, wobei die maximale Höhe von 12 cm und die maximale Breite von 9,5 cm zu beachten sind.“



Abbildung 9: Beispiel für Ärmelwerbung beim FC Bayern München⁶⁰

Für die Vereine ist es daher unverzichtbar, ihre Marke immer mehr zu stärken. Dies geschieht bei einer Sportmannschaft natürlich in erster Linie über den sportlichen Erfolg. Hierfür ist es allerdings notwendig mit Sponsoren zusammen zu arbeiten, da man sonst nicht über die finanziellen Mittel verfügt, welche notwendig sind um eine konkurrenzfähige Mannschaft aufzubauen.

Vereinen wie dem FC Bayern, die sich in den vergangenen Jahrzehnten in der absoluten europäischen Spitze etabliert haben, reicht es daher auch nicht mehr aus, sich ausschließlich auf den deutschen Markt zu beschränken. Spitzenvereine in Deutschland, welche sich mit der europäischen Konkurrenz messen wollen, sind gezwungen ihre Marke international zu präsentieren. Für

⁶⁰ ISPO, <https://www.ispo.com/sites/default/files/2018-08/imago36072669h.jpg> [2.1.2019]

Außenstehende aber auch traditionelle Fußballfans entsteht so der Eindruck, einer sich von der Tradition, zum Kommerz wandelnden Fußballszenen. Diese Beobachtung ist nicht völlig unrichtig, jedoch ist dieser Trend bereits seit der Gründung der Bundesliga 1962 zu erkennen und bei der Professionalisierung des Fußballs unumgänglich.

3.2 Ausgliederung der Profiabteilung aus dem e.V.

Bei einem Fußballverein mit Lizenzspielerabteilung handelt es sich heute nicht mehr um einen klassischen Sportverein, sondern um ein modernes Wirtschaftsunternehmen.

Aus diesem Grund ist es für die 18 Bundesligisten, sowie für die Vereine der zweiten und dritten Liga oft unumgänglich die Struktur des Unternehmens anzupassen. Dies hat nicht nur juristische Gründe, sondern ist oft auch für das operative Geschäft nötig.

Wenn man die 18 Bundesligisten der Saison 2017/18 auf ihre Rechtsform überprüft, fällt auf, dass lediglich drei der Mannschaften noch ein eingetragener Verein (e.V.) sind. Alle anderen haben sich im Laufe der Zeit entschieden, die Profifußballabteilung aus dem ursprünglichen e.V. auszugliedern. Dieser Vorgang kann eine Reihe von Gründen haben.

Tabelle 1 Bundesligisten der Saison 2017/18, ihre Rechtsform und ihre Anteilseigner (Anteilseigner ≠ Stimmberechtigte) (eigene Darstellung)

Verein	Geschäftsform	Anteilseigner
Hannover 96	GmbH & Co. KGaA	e.V. fungiert als Komplementär
VFL Wolfsburg	GmbH	Tochter der Volkswagen AG
Bayer 04 Leverkusen	GmbH	Bayer AG ist alleinige Gesellschafterin
RB Leipzig	GmbH	99% Red Bull GmbH, 1 % Mutterverein
FC Augsburg	GmbH & Co. KGaA	99 % Hofmann Investoren, 1 % Mutterverein
TSG 1899 Hoffenheim	GmbH	96 % Dietmar Hopp, 4 % Mutterverein

Borussia Dortmund	GmbH & Co. KGaA	60,07 % Streubesitz, 14,8 % Evonik, 5,43 % Signal Iduna, 5 % Puma, 9,19 % Bernd Geeske, 5,5 % Mutterverein
Eintracht Frankfurt	AG	28,55 % Freunde der Eintracht AG, 3,57 Steubing AG, 67,88 % Mutterverein
FC Bayern München	AG	Adidas, Allianz, Audi jeweils 8,33 %, 75,01 % Mutterverein
Hamburger SV	AG	20,57 % Klaus-Michael Kühne, 3,24 % Streubesitz, 76,19 % Mutterverein
VFB Stuttgart	AG	11,75 % Daimler AG, 88,25 % Mutterverein
Hertha BSC	GmbH & Co. KGaA	9,7 % KKR, 90,3 % Mutterverein
1. FC Köln	GmbH & Co. KGaA	100 % Mutterverein
Borussia Mönchengladbach	GmbH	100 % Mutterverein
Werder Bremen	GmbH & Co. KGaA	100% Mutterverein
FSV Mainz 05	e.V.	-
SC Freiburg	e.V.	-
FC Schalke 04	e.V.	-

Seit dem Jahr 1998 ist es den Bundesligisten durch die Änderung der DFB-Lizenzspielerstatuten ermöglicht worden, in einer anderen Rechtsform als einen nicht wirtschaftlich eingetragenen Verein, am Spielbetrieb der Fußball-Bundesliga teilzunehmen.⁶¹ Dies war ein großer Schritt in Richtung Professionalisierung des deutschen Fußballsports. Der geschichtliche Hintergrund der bis 1998 geltenden Lizenzspielerstatuten war, dass „der Fußballsport ursprünglich ausschließlich aus ideellen, nicht jedoch wirtschaftlichen Zwecken ausgeführt werden sollte“⁶². Bereits seit Mitte der 70er Jahre sprachen viele Juristen von einer Rechtsformverfehlung seitens der Mitgliedsvereine der ersten beiden deutschen Fußballligen. Spätestens, nachdem der DFB immer größer werdenden Druck seitens der Bundesligisten in Bezug auf die zeitgemäße Anpassung der Statuten bekommen hat, wurde am 24.10.1998 auf dem DFB-Bundestag neben nichtkommerziellen Vereinen auch Kapitalgesellschaften für den Spielbetrieb der Bundesliga zugelassen. Dies bedeutete für die Mannschaften der ersten beiden Profiligen, dass sie ihre Lizenzspielerabteilung in eine der drei vom DFB vorgegebenen Gesellschaftsformen (Aktiengesellschaft, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Gesellschaft mit beschränkter Haftung) ausgliedern dürfen. Lediglich eine Einschränkung, welche aktuell die Lager der Fußballfans noch spaltet, legte der DFB fest. Um der Gefahr der Fremdbestimmung der Vereine vorzubeugen, wurde die sogenannte „50+ 1 Regel“ eingeführt, welche besagt, dass 50 Prozent der Stimmrechte plus eine Stimme der Kapitalgesellschaft noch im Besitz des Muttervereins sein muss. Die einzige Ausnahme gilt für Wirtschaftsunternehmen (nicht für Privatpersonen), welche schon länger als 20 Jahre den Verein unterstützten, da somit laut DFB gewährleistet ist, dass das Unternehmen auch in Zukunft den Interessen des Vereins nicht entgegenwirken wird.⁶³

Laut dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §21 BGB erlangt „ein Verein, dessen Zweck nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist, [...] Rechtsfähigkeit durch Eintragung in das Vereinsregister des zuständigen Amtsgerichts“⁶⁴. Wenn es nach diesem Paragraph geht, würde zahlreichen

⁶¹ vgl. Schilhaneck 2008, S. 47

⁶² Schilhaneck 2008, S.47

⁶³ vgl. ebd., S. 47f

⁶⁴ Dejure, <https://dejure.org/gesetze/BGB/21.html> [2.1.2019]

Profifußballvereinen in Deutschland die Löschung aus dem Vereinsregister drohen. Daher wird diese Regelung in §22 BGB etwas gelockert.

„Ein Verein, dessen Zweck auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist, erlangt in Ermangelung besonderer bundesgesetzlicher Vorschriften Rechtsfähigkeit durch staatliche Verleihung. 2Die Verleihung steht dem Land zu, in dessen Gebiet der Verein seinen Sitz hat.“⁶⁵

Diesen Paragraphen nutzen Vereine wie der FC Schalke 04 (siehe Abb. 10), welche ihre Lizenzspielerabteilung nicht aus dem e.V. ausgegliedert haben, um weiterhin als eingetragener Verein zu gelten.

Ein weiterer, nicht unerheblicher Vorteil, welcher sich durch die besagte Ausgliederung der Profiabteilung ergibt ist die Haftung. Grundsätzlich haftet ein Verein für jeglichen Schaden welcher durch Organe, offiziellen Vertretern, oder Vereinsmitgliedern entstanden ist, in Person des Vorstandes komplett selbst, dies umschließt auch das Privatvermögen des Vorstandes.⁶⁶ Dadurch entsteht gerade bei den immer größer werdenden finanziellen Summen im Profi-Fußball ein großes Risiko für den Vorstand des Vereins. Durch die Ausgliederung kann diesem Risiko entgegengewirkt werden. Da bei den von der DFL im Rahmen der Anpassung der Lizenzspielerstatuten im Jahre 1998 erlaubten Geschäftsformen, der Verein lediglich mit dem Vereinsvermögen haftet.

Daher, um sowohl das finanzielle Risiko für den Vorstand zu minimieren als auch Planungssicherheit für den kompletten Verein zu gewährleisten, haben sich in den vergangenen 20 Jahren ein Großteil der deutschen Profimannschaften entschieden diesen Weg zu gehen.

⁶⁵ Dejure, <https://dejure.org/gesetze/BGB/22.html> [2.1.2019]

⁶⁶ vgl. Deutsches Ehrenamt, <https://deutsches-ehrenamt.de/vereinsrecht/haftung-vereinsvorstand/> [2.1.2019]

3.3 Bisheriger Einsatz von Techniken des Markenmanagements im deutschen Fußballmarkt

Da die 18 Bundesligisten nicht nur auf dem Papier die Geschäftsform eines Wirtschaftsunternehmens aufweisen, sondern auch wie ein Wirtschaftsunternehmen agieren, ist es für sie wichtig ihren Markt zu kennen und auf Basis dieses Wissens, aus der Wirtschaft etablierte Techniken des Markenmanagements (Markenbildung, Markenführung) zu nutzen um ihre eigene Marke zu etablieren.

Im Vorfeld der Fußball Weltmeisterschaft 2018 in Russland wurden von dem internationalen Marktforschungsunternehmen IPSOS diverse Umfragen bezüglich des Interesses an Fußball getätigt. Dabei wurde sowohl der deutsche als auch der Internationale Fußballmarkt analysiert. Laut den Ergebnissen der Studie sind 84 Prozent der Deutschen grundsätzlich fußballinteressiert.⁶⁷ Das bedeutet, dass sich zirka 70 Millionen Deutsche für Fußball interessieren. Um daraus Profit zu schlagen, welcher Art auch immer, müssen die Vereine in gewissen Geschäftsbereichen, wie zum Beispiel im Marketing, mehr wie ein Wirtschaftsunternehmen und weniger wie ein Sportverein denken. Dennoch darf der traditionelle Fußballverein nicht in Vergessenheit geraten. Um diesen Spagat zu schaffen ist es notwendig die bestehenden Marketingtechniken aus der freien Wirtschaft auf die Prinzipien, die Normen und die Tugenden des jeweiligen Vereins anzuwenden. Das heißt, ein traditionsreicher Verein aus einer sehr traditionsbewussten Region wie dem Ruhrgebiet muss subtiler und vorsichtiger vorgehen um die eigenen Fans nicht zu verlieren, wie zum Beispiel ein Verein mit einer jüngeren Geschichte.

⁶⁷ vgl. Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72380/umfrage/grundsatzliches-interesse-am-thema-fussball/> [3.1.2019]

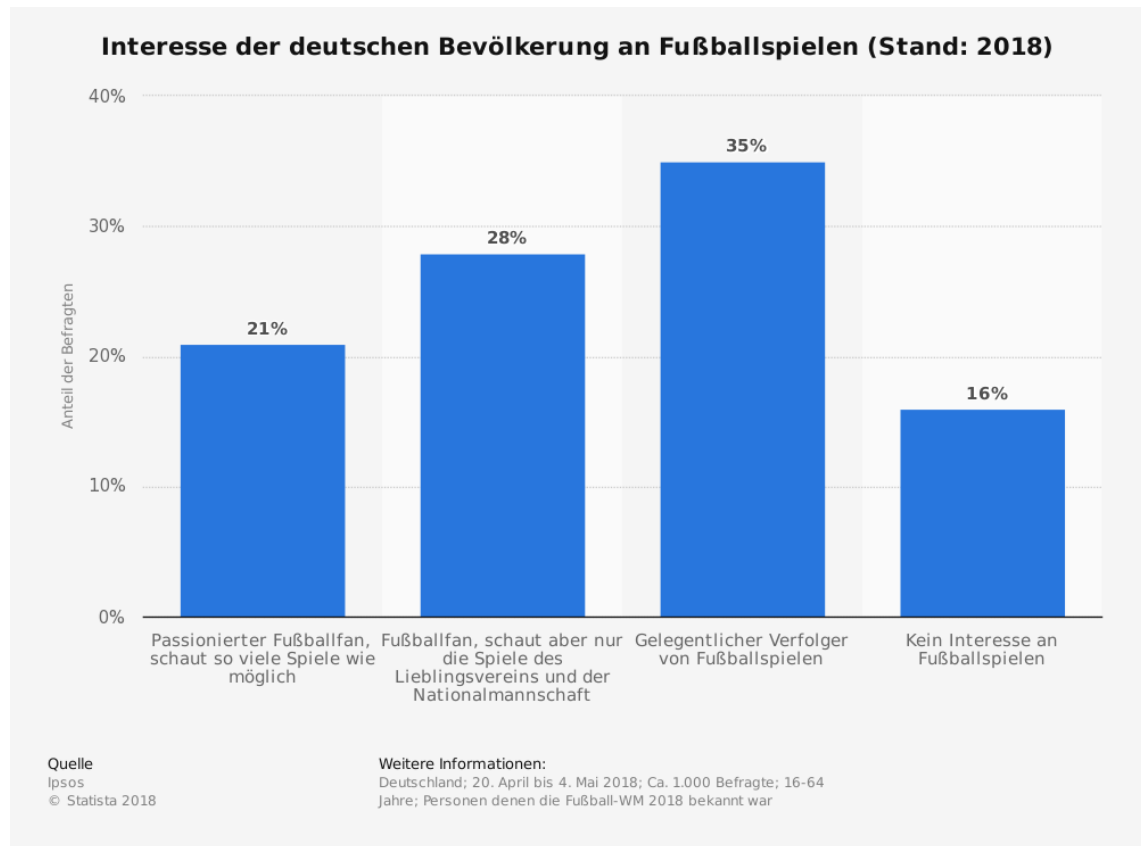


Abbildung 10: Interesse der deutschen Bevölkerung an Fußballspielen⁶⁸

Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Marke, fällt den meisten Fußballvereinen nicht schwer, da der Verein bereits durch seine sportliche Vergangenheit ein bestimmtes Image in der Fanszene hat. Des Weiteren verbindet man als fußballinteressierter Mensch mit jeder, bekannten Mannschaft ein Emblem, welches in der freien Wirtschaft einem Logo gleichzusetzen ist und eine bestimmte Farbe oder Farbkombination welche das Pendant zur Unternehmensfarbe ist. Damit ist wie in 2.4.1 beschrieben, ein Teil des Grundsteins einer erfolgreichen Marke bereits gelegt. Im nächsten Schritt der Markenbildung, muss ein Verein sich im Klaren werden, wer die eigentliche Zielgruppe ist. Dies ist zum einen der Fan, dabei spielt die Herkunft nur eine untergeordnete Rolle, da die Verbundenheit zur jeweiligen Mannschaft und zum Fußball kulturelle Unterschiede vergessen macht. Zum anderen potentielle Sponsoren, sprich Wirtschaftsunternehmen, welche abhängig zur Größe des

⁶⁸ Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72380/umfrage/grundsatzliches-interesse-am-thema-fussball/> [3.1.2019]

Vereins nicht nur lokale Unternehmen, sondern unter Umständen auch internationale Großkonzerne sein können. Aufgrund dieser unterschiedlichen Zielgruppen, ist es umso wichtiger für einen Fußballclub eine gut durchdachte, zusammenhängende Strategie zu entwickeln, mithilfe der es möglich ist, sowohl für Fußballfans als auch für Unternehmen interessant zu sein.⁶⁹

Zahlreiche Bundesligisten nutzen wie bereits in 3.1 erwähnt die Sommer- und die Winterpause für Trainingslager und Promotion-Reisen. Diese Reisen sind ein perfektes Instrument des Markenmanagements, da hier die Fans in fernen Ländern die Möglichkeit bekommen den Club hautnah zu erleben. Auf diese Weise wird die Markenbekanntheit und somit die Attraktivität des Vereins gesteigert.

Während solcher Reisen, ist es wichtig von Seiten des Clubs den Spielern zu verdeutlichen, dass sie mit ihrem Verhalten, ihrem Auftreten die Marke des Clubs repräsentieren. Daher ist es enorm wichtig im Rahmen des Brand Citizenship Behavior nicht nur die Lizenzspieler, sondern sämtliche Mitarbeiter dahingehend zu sensibilisieren. Wenn diese Techniken des Markenmanagements allerdings beachtet werden, wirkt sich das positiv auf die Entwicklung der Vereins-Marke aus. Dadurch steigt das Interesse großer und internationaler Unternehmen an dem Club. Dies führt im Idealfall nicht nur zu neuen Sponsoren, sondern auch zu neuen Märkten für Merchandise Artikel und somit zu höheren Einnahmen.

Nicht nur in Vereinen hat in den letzten Jahren ein Umdenken stattgefunden, auch Verbände und Ligen müssen sich dieser Entwicklung anpassen.

Im Rahmen des Leaders Sport Business Summit in New York, einem der berühmtesten Kongresse im Sportmarkt, an dem 700 Teilnehmer aus über 25 Ländern vertreten sind⁷⁰, stellte die Deutsche Fußball Liga im März 2017 ihre globale Wachstumsstrategie der Bundesliga vor. Wie die DFL in einer Medienmitteilung vom 21. März 2017 mitteilt, soll „in einem sich rapide

⁶⁹ vgl. YouGov, <https://yougov.de/news/2017/07/12/big-business-bundesliga-fussballfans-im-marketing/> [3.1.2019]

⁷⁰ vgl. Leaders Sport Business Summit, <https://leadersinsport.com/event/sport-business-summit-new-york-2017/> [4.1.2019]

wandelnden Medienmarkt weiterhin eine Spitzenposition“⁷¹ eingenommen werden, daher wird eine umfangreiche Innovations- und Wachstumsoffensive gestartet. Durch das Setzen auf USPs der Liga, soll zum einen die führende Rolle des deutschen Profi-Fußballs in Bezug auf „Technologie- und Medien-Know-how“⁷² weiter ausgebaut werden und zum anderen soll „den weltweiten Vertragspartnern ganzheitliche Lösungen im digitalen Zeitalter“⁷³ angeboten werden. Zu den USPs der Bundesliga zählen, das einzigartige Erlebnis sowie die Atmosphäre in den deutschen Stadien und der damit verbunden höchste Zuschauerschnitt aller Fußball-Ligen. Die Tatsache, dass in der Bundesliga im Vergleich zu den Top-Ligen Europas (England, Spanien, Italien, Frankreich) die meisten Tore fallen und dass, sowohl nationale als auch internationale Talente und Top-Spieler in der Liga spielen, sind weitere Pluspunkte der Bundesliga.

Die DFL will sich im Zuge der Markenführung nicht nur auf der aktuell sehr guten Stellung der Bundesliga im Vergleich zu den anderen Top-Ligen Europas ausruhen, sondern dieses Wachstum auch voranzutreiben.

Dabei sollen, nach Meinung der Geschäftsführung, die Interessen und die Herausforderungen der Partner stets im Fokus bleiben und nicht in den Hintergrund geraten.⁷⁴

„Ziel ist es, als Innovations- und Technologieführer nicht nur unser eigenes Wachstum voranzutreiben, sondern auch in Lösungen für die Herausforderungen unserer Partner zu denken. Unser ganzheitlicher Ansatz deckt die gesamte Wertschöpfungskette eines Medienunternehmens ab: vom Design der Lizenzpakete über Übertragungstechnik bis hin zu Sonderformaten und begleitenden Marketingmaßnahmen über alle medialen Kanäle hinweg. Diese Alleinstellung wollen wir ausbauen. Langfristig wird nur die Liga Erfolg haben, die gleichermaßen einen hochklassigen Wettbewerb, einen

⁷¹ Medienmitteilung DFL, <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/11-dfl-globale-wachstumsstrategie.pdf> [4.1.2019]

⁷² ebd.

⁷³ ebd.

⁷⁴ vgl. ebd.

*eigenen Charakter sowie höchste mediale Kompetenz bietet.*⁷⁵ (Christian Seifert, DFL-Geschäftsführer)

Die DFL arbeitet bereits seit 2006 daran, sowohl ihr Produkt (die Bundesliga) als auch das innovative, dynamische Bild ihre Marke zu verbessern und sie national sowie international populärer zu machen. Im Zuge dessen, wurden seitdem diverse Tochterfirmen wie zum Beispiel DFL Digital Sports gegründet. Diese ist ausschließlich für die Produktion und die Distribution von digitalen Inhalten der DFL verantwortlich.⁷⁶ Durch diese Spezialisierungen in einzelnen Bereichen, hat sich die Liga Schritt für Schritt das weltweit größte digitale Fußball-Archiv erarbeitet und kann den Nachfragern durch fortschrittlichste Technologien, stets das bestmögliche Erlebnis bieten und sich so in einzelnen Punkten von den anderen Top-Ligen Europas unterscheiden. Zu diesen Innovationen und Technologien zählen zum Beispiel, die Spidercam, welche seit 2007 in der Bundesliga im Einsatz ist (in der englischen Premier League seit 2017) oder der VAR (Video Assistent Referee) welcher im Rahmen eines Pilot-Projektes in der Bundesliga zum ersten Mal in der Saison 2018/19 getestet wurde.⁷⁷ Durch diese Maßnahmen erhofft sich die DFL im Rahmen der nachfragebezogenen Markenführung ein modernes, innovatives Markenbild bei den Rezipienten hervorzurufen und sich dadurch in diesen Bereichen einen Image-Vorsprung auf die restlichen Fußball-Ligen aufzubauen.

⁷⁵ Medienmitteilung DFL, <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/11-dfl-globale-wachstumsstrategie.pdf> [4.1.2019]

⁷⁶ vgl. ebd.

⁷⁷ vgl. ebd.

4 Chancen und Risiken für Fußballvereine beim Einsatz von Techniken des Markenmanagements

Im Folgenden wird der Einsatz der beiden Techniken des Markenmanagements, Markenbildung und Markenführung von Fußballvereinen mit Hilfe einer SWOT-Analyse überprüft. Im Rahmen der Analyse wird genauer auf die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) sowie die Risiken (Threats) der jeweiligen Technik für den Club eingegangen. Die Analyse bezieht sich hierbei auf die 18 Bundesligisten.

4.1 Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken der Markenbildung für einen Fußballverein

Tabelle 2: SWOT-Analyse zum Einsatz von Markenbildung bei Fußball-Bundesligisten (eigene Darstellung)

Stärken	Schwächen
- Mitglied in einer der Top 5 europäischen Fußball-Ligen → Übertragung des Markenimages der Bundesliga auf die Vereine → Steigerung der Attraktivität für potentielle Sponsoren - Markenlogo ist im Markt bereits etabliert (Vereinslogo) - Die Vereinsfarben verbinden Fußballfans mit dem jeweiligen Verein	- Durch die Regularien der DFL (Lizenzspielerstatuten) sind die Vereine eingeschränkt (50 +1 Regelung) - Traditionsbedingte Vorurteile gegenüber dem Verein - Einschränkung der Zielgruppe durch traditionsbedingte Rivalitäten - Der deutsche Markt ist begrenzt und bereits in Fan-Lager aufgeteilt
Chancen	Risiken
- Deutschland ist ein sehr fußballbegeistertes Land - Der deutsche Fußballmarkt wächst kontinuierlich	- Der Erfolg der Marke ist sehr abhängig vom sportlichen Erfolg des Vereins

- Durch die Herausarbeitung des USPs (meist geschichtlich geprägtes Image) kann sich der Club von den restlichen Bundesligisten abgrenzen - Durch den Aufbau eines positiven Markenimages kann der Verein in fremden Fan-Lagern Sympathiepunkte sammeln	- Die einzelnen Markenbildungsmaßnahmen sind nur schwer messbar → keine klare Erfolgsmessung möglich - Selbst bei perfekter Markenbildung keine Erfolgsgarantie → großes finanzielle Risiko
---	---

Die Grundlage einer SWOT-Analyse ist eine ausgiebige Untersuchung der aktuellen Situation des Unternehmens beziehungsweise des Vereins. Hierbei werden Stärken und Schwächen gegenübergestellt.

Als Mitglied der Bundesliga ist man automatisch Mitglied einer der bekanntesten, umsatzstärksten und sportlich besten Fußball-Ligen der Welt.⁷⁸ Als Innovations- und Technologieführer genießt die Bundesliga ohnehin einen weltweit exzellenten Ruf. Dieses Image der Marke Bundesliga wird somit auch auf die 18 Bundesligisten übertragen was diese wiederum attraktiver für potentielle Sponsoren macht, welche auch mit diesem Markenbild in Verbindung gebracht werden wollen.

⁷⁸ vgl. Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247148/umfrage/umsatz-der-groessten-europaeischen-fussball-ligen-nach-erloesbestandteil/> [4.1.2019]

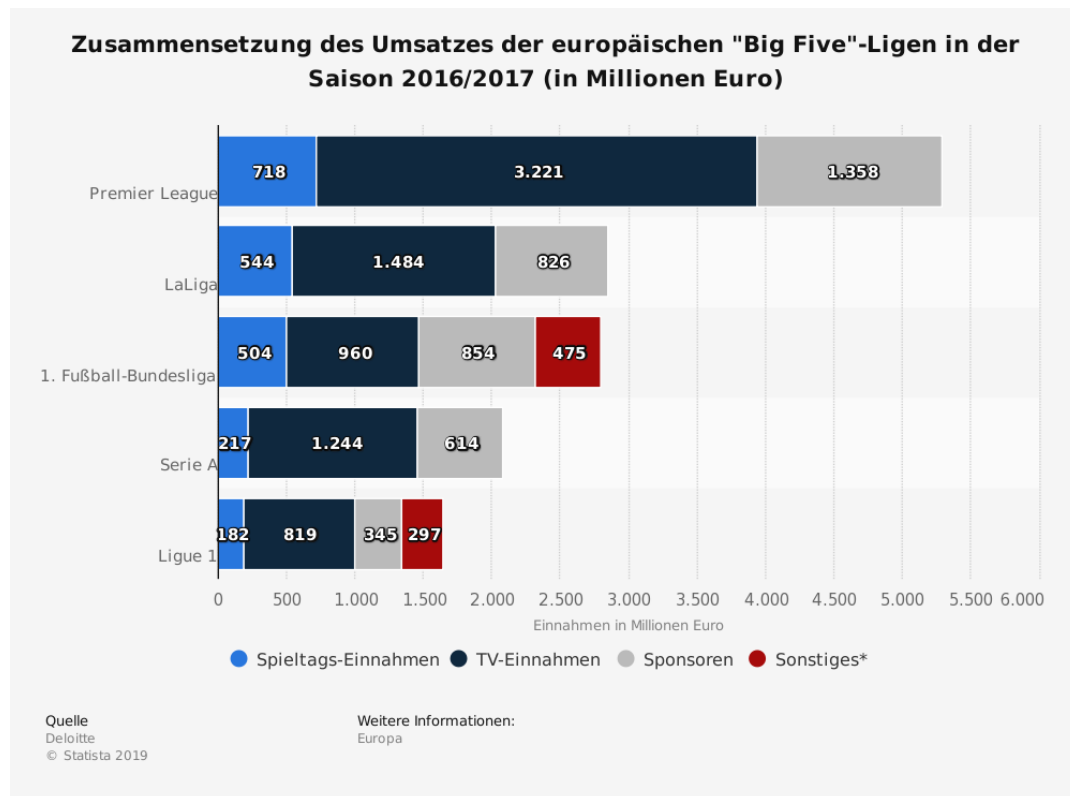


Abbildung 11: Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen in der Saison 2016/17⁷⁹

Im Laufe der Markenbildung ist es für ein Unternehmen unerlässlich, ein einheitliches Bild nach außen auszustrahlen. Dazu gehört ein Markenlogo sowie die Unternehmensfarben, welche das Image der Marke unterstützen sollen. Diesen langwierigen, teuren und durchaus schwierigen Weg müssen die 18 Bundesligisten nicht beschreiten, da sie bereits durch ihre Geschichte und Tradition bedingt, ein im Fußballmarkt bekanntes Logo besitzen. Dasselbe gilt für die Vereinsfarben, welche bei vielen Bundesligisten weltweit die Mannschaft repräsentiert. Der FC Bayern wird rund um den Globus mit roten Adidas-Trikot in Verbindung gebracht. Die Farben Schwarz und Gelb stehen weltweit für Borussia Dortmund.

⁷⁹ Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247148/umfrage/umsatz-der-groessten-europaeischen-fussball-ligen-nach-erloesbestandteil/> [4.1.2019]

Aus dieser Tradition haben sich im Laufe der Jahre aber auch Vorurteile entwickelt, welche es einem Verein schwer machen können ein positives Markenimage im Markt zu etablieren. Jahrzehntelange Rivalitäten zwischen einigen Mannschaften führen automatisch dazu, dass beispielsweise die Marke „Schalke 04“ in Dortmund oder auch in München stets einen schweren Stand haben wird.

Allerdings kann auch das Fehlen eines traditionellen Hintergrundes zum Problem werden, so hat derzeit RB Leipzig große Schwierigkeiten eingefleischte Fußballfans von ihrer Markenidee zu überzeugen. Der Verein hat noch nicht den traditionellen Hintergrund seiner Konkurrenten und gilt bei vielen Fans als Retorten-Mannschaft der österreichischen RED BULL GmbH. Vereine wie der VfL Wolfsburg und Bayer 04 Leverkusen hatten allerdings in der Vergangenheit mit ähnlichen Imageproblemen zu kämpfen. Durch deren enge Bindung zum VW-beziehungsweise Bayer-Konzern wurde ihnen oft ein eigenständiges Vereins-Image abgesprochen. Durch sportlichen Erfolg und die jahrelange Zugehörigkeit zur Bundesliga, konnten aber beide Vereine mittlerweile ihre Marke eigenständig etablieren.

Nachdem ein Verein sich über seine Stärken und Schwächen im Klaren ist, lassen sich daraus Chancen und Risiken ableiten welche sich durch den Einsatz von Techniken zur Markenbildung für den Club ergeben.

In Deutschland ist Fußball nach wie vor der Sport Nummer eins und das nicht nur alle zwei Jahre, wenn die Nationalmannschaft eine Welt- oder Europameisterschaft bestreitet. Aus markenpolitischer Sicht ergibt sich daraus eine große Chance für die Bundesligisten. In einem ohnehin fußballbegeisterten Land ist es wesentlich einfacher die Marke einer Fußballmannschaft bekannt zu machen. Diese Begeisterung lässt sich nicht nur an den stetig wachsenden Zuschauerschnitten in Deutschlands Fußballstadien erkennen, sondern auch an den jährlich wachsenden Erlösen der Fußball-Bundesliga. Alleine in den letzten 7 Jahren (Saison 2010/11 bis 2016/17), haben sich die Erlöse knapp verdoppelt. In der Saison 2010/11 wurden zirka 629 Millionen Euro durch die mediale

Verwertung der 1. Und 2. Bundesliga eingenommen. Bis in die Saison 2016/17 stieg dieser Wert kontinuierlich auf 1,12 Milliarden Euro.⁸⁰

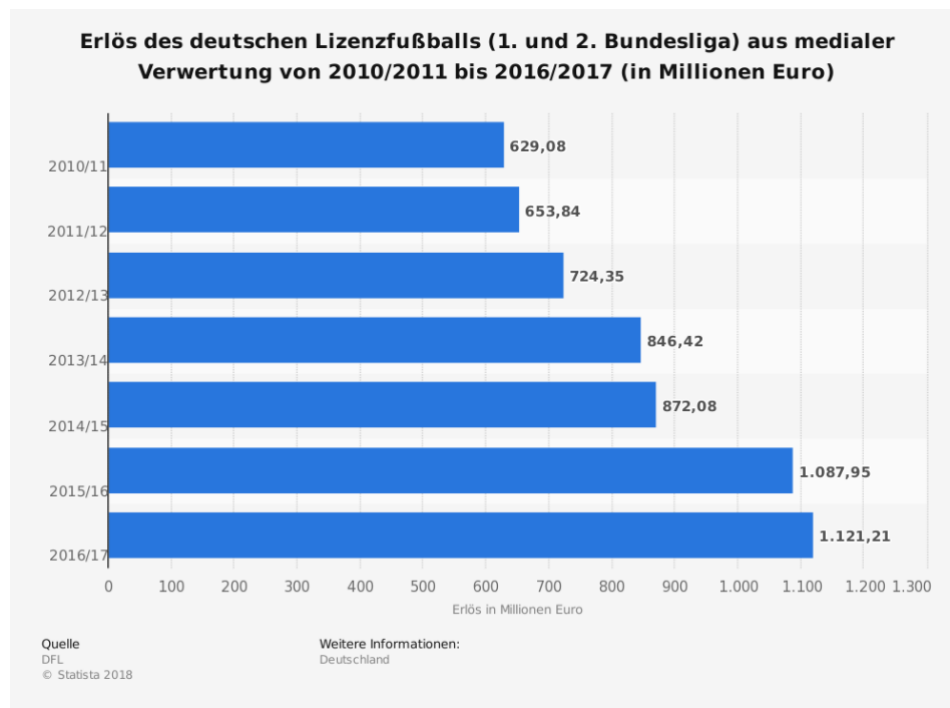


Abbildung 12: Erlös des deutschen Lizenzfußballs (1. und 2. Bundesliga) aus medialer Verwertung⁸¹

Ein wichtiger Schritt um eine Marke aufzubauen, ist eine klare Unique Selling Proposition zu entwickeln. Hier besteht für Fußballmannschaften ein großer Vorteil. Durch die oft Jahrzehnte lange Historie der Vereine haben viele Mannschaften bereits ein eigenständiges Image entwickelt. Dies kann wie beim FC Bayern durch anhaltenden sportlichen Erfolg das Bild des Rekordmeisters sein oder wie bei Schalke 04 durch regionale Besonderheiten wie dem Bergbau, Tugenden wie Kampfgeist und Durchhaltevermögen. Auf diesen bereits vorhandenen Bildern lässt sich im Zuge der Markenbildung eine Geschichte rund um die Marke und ihren USP erzählen, womit man sich als Verein von der Konkurrenz abheben kann.

⁸⁰ vgl. Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77083/umfrage/erloes-des-dfl-aus-medialer-verwertung/> [4.1.2019]

⁸¹ ebd.

Bei all den Chancen, welche einem Bundesligisten im Zuge der Markenbildung geboten werden, muss man sich auch den potentiellen Risiken gewahr werden. Der Erfolg von markenbildenden Maßnahmen ist durch zahlreicher Einflüsse sehr schwer messbar. Bei anhaltenden sportlichen Misserfolg, lässt sich das dadurch schlechte Image der Marke nur schwer verbessern.

4.2 Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken der Markenführung für einen Fußballverein

Tabelle 3: SWOT-Analyse zum Einsatz von Markenführung bei Fußball-Bundesligisten (eigene Darstellung)

Stärken	Schwächen
- Durch die Tradition und die Geschichte des Vereins hat sich meist ein klares Markenbild etabliert - Durch die emotional stark aufgeladene Fußballwelt, fällt es leicht sich mit der Marke beziehungsweise dem Verein zu identifizieren - Eine nachhaltige Differenzierung gegenüber anderen Vereinen, ist bereits durch die Geschichte und die sportlichen Erfolge vorhanden	- Durch die klare Teilung der Fan-Lager polarisiert die Marke stark → Der Verein stößt schnell auf Gegenwehr - Aus den Rivalitäten zwischen den Vereinen entstehen automatischen Abneigungen gegenüber der Marke
Chancen	Risiken

- Durch den cleveren Einsatz der Vereinshistorie kann der Verein über die Fußballwelt hinaus Kultstatus erlangen - Durch eine internationale Markenbotschaft kann eine größere Zielgruppe angesprochen werden	- Da der Fußball sehr stark von der Historie und den Traditionen geprägt ist, stoßen moderne Markenbildungsmaßnahmen schnell auf Kritik → Daher ist Fingerspitzengefühl im Umgang mit Fußballromantikern gefordert - Bei all den Markenbildungsmaßnahmen darf der traditionelle Fan nicht vergessen werden
---	--

Die Markenführung beschäftigt sich grundsätzlich damit, dass sich eine bereits etablierte Marke weiterentwickelt und nicht zum Stillstand kommt. Die Grundlage hierfür bildet unter anderem die emotional stark aufgeladene Fußballwelt. Eine Marke, welche ein weniger emotionales Produkt oder eine Dienstleistung wie zum Beispiel einen Paketservice repräsentiert, wird sich wesentlich schwerer tun, diese zum Leben zu erwecken. Um eine Marke weiter zu stärken, muss sich die Zielgruppe damit identifizieren, dafür bildet der Fußball die perfekte Umgebung.

Da jeder Verein bereits über eine gewisse Einmaligkeit im Markt verfügt, ist die Differenzierung zu Konkurrenzprodukten, in diesem Fall andere Mannschaften, weitgehend gegeben.

Dies hat allerdings nicht nur positive Auswirkungen. Sowohl durch die große Emotionalität als auch die historisch bedingte Einzigartigkeit der Vereine polarisiert die Marke in der Regel stark. Dazu kommen sportliche Rivalitäten welche in den Fan-Lagern entweder zu starker Abneigung oder bedingungsloser Begeisterung führt.

Die Kunst der Markenführung besteht nun darin, die aus den Stärken und Schwächen resultierenden Chancen und Risiken zu nutzen und zu beachten.

Die Umsätze des deutschen Fußballmarkts sind zwar in den letzten Jahren stetig am Steigen, reichen aber vielen Erstligamannschaften nicht mehr aus. Daraus ergeben sich für die 18 Bundesligisten zwei Chancen.

Zum einen, kann die Geschichte der Marke clever in der weniger fußballbegeisterten Welt inszeniert werden, sodass zum Beispiel das Logo oder der Slogan in diesem neuen Markt zum Trend wird und nicht sofort als Produkt eines Fußballclubs wahrgenommen wird. Ein sehr erfolgreiches Beispiel hierfür sind die Merchandise Produkte der Amerikanischen NFL (National Football League), der NHL (National Hockey League), der NBA (National Basketball Association) oder der MLB (Major League Baseball). Gerade außerhalb von Nordamerika werden diese Produkte hauptsächlich als Modeaccessoire, weniger als Fanprodukt wahrgenommen. Dadurch erschließen sich komplett neue Märkte für eine Fußballmannschaft.

Zum anderen, lassen sich durch eine internationale Markenbotschaft die Märkte im Ausland erschließen und somit die Bekanntheit und Attraktivität der Marke steigern.

Darin liegt allerdings auch ein großes Risiko für den Erfolg der Marke. In einer von Traditionen geprägten Fußballwelt ist es sehr wichtig die langjährigen Fans nicht zu vernachlässigen. Marketingmaßnahmen, welche für die Internationalisierung des Unternehmens sorgen sollen, stoßen bei den Fußballromantikern schnell auf Abneigung. Daher ist es für eine Fußballmannschaft zwingend notwendig Fingerspitzengefühl bei der Vermarktung zu zeigen und sowohl die wirtschaftlichen Interessen der Marke als auch die Anliegen der harteingesessenen Fans zu berücksichtigen.

5 Die deutsche Nationalmannschaft zwischen dem Sport und der Marke

Im folgenden Teil, werden noch einmal Chancen und Risiken der Markenführung, am Beispiel der deutschen Nationalmannschaft in den letzten fünf Jahre (2014-2018) näher betrachtet. Hierbei werden die Techniken der Markenmanagements Seitens des DFB gegenüber den sportlichen Erfolge und Misserfolge der Mannschaft beobachtet.

Mit dem Sieg der Nationalmannschaft im WM Finale am 13. Juli 2014 stieg von einem auf den anderen Tag, die eh schon große Medienpräsenz der DFB-Elf noch einmal enorm an. Im Zuge dieses Erfolges wurde nicht nur ein Hochglanzfotobuch, sondern auch ein eineinhalbstündiger Kinofilm produziert, um den Triumph in Brasilien für den Fan in Deutschland noch einmal hautnah spürbar zu machen.

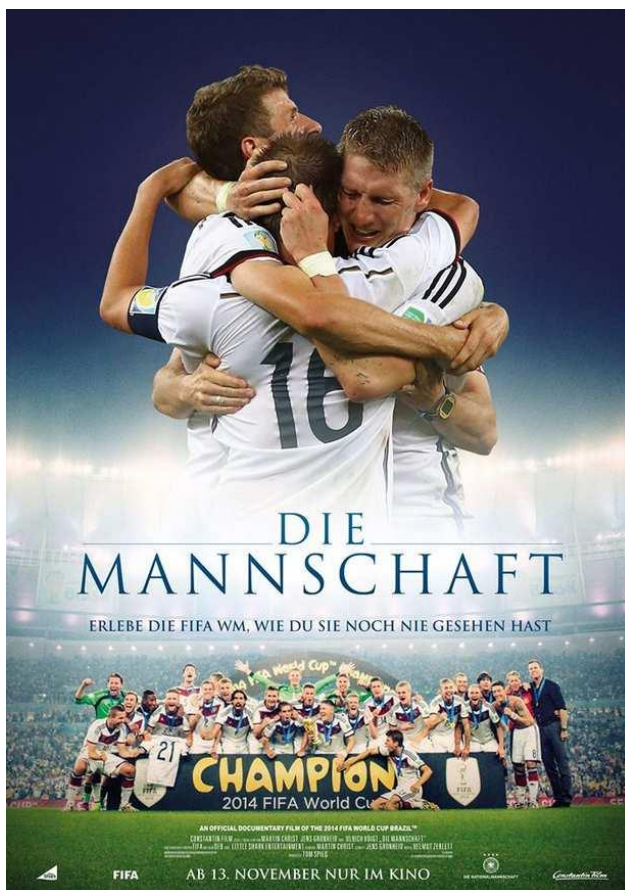


Abbildung 13: Die Mannschaft, Kinofilm über den WM-Titel des DFB-Teams 2014 (<https://www.kino.de/film/die-mannschaft-2014/>)

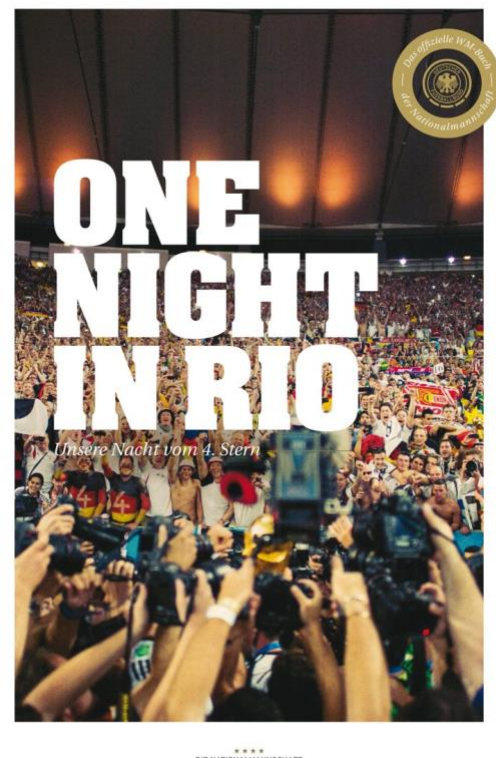


Abbildung 14: One Night in Rio, Hochglanzbuch über den WM-Titel des DFB-Teams 2014 (<https://www.fussballnationalmannschaft.net/dfb-wm-buch-one-night-rio-1234591.html>)

Ende 2014 bekam die Marke der Nationalmannschaft allerdings bereits den ersten Dämpfer. Trotz anhaltenden Markenerfolg schaffte es die Mannschaft nicht den Schwung des WM-Titels in die ersten Spiele der Europameisterschafts-Qualifikation mitzunehmen. Aus den ersten drei Spielen konnten lediglich vier von möglichen neun Punkten geholt werden.

Mit dem Beginn des neuen Jahres gelang es der DFB-Elf sportlich allerdings wieder an den Erfolgen des letzten Jahres anzuschließen und schaffte vorzeitig als Gruppenerster die Qualifikation zur EM 2016 in Frankreich.

Im Juni 2015 entschied sich die Marketingabteilung des DFB für einen entscheidenden Schritt im Prozess der Markenführung. Im Rahmen einer großen Präsentation eines neuen Logos wird die Wort-Bild-Marke „Die Mannschaft“ eingeführt. Ziel hierbei sollte sein, die deutsche Nationalmannschaft mit einem Eigenen Team-Namen auszustatten. Die französische „Equipe Tricolore“, die brasilianische „Selecao“ und die spanische „Furia Roja“ dienten hierbei als Vorbild.⁸²

Die neue Wort-Bild-Marke sollte laut DFB-Manager Oliver Bierhoff, zum Ausdruck bringen „wofür unsere Mannschaft steht: [dazu zählt,] Kreativität, Spielstärke, Respekt, Fairplay [...] Zusammenhalt, Teamgeist und Geschlossenheit“⁸³. „[...] mit dieser Bezeichnung wurde der Markenkern in einen feststehenden Begriff gefasst. Der Name ist keine Eigenkreation, mit ihm wird übernommen, was sich weltweit bereits als Sprachgebrauch etabliert hatte“.⁸⁴

Des Weiteren, sollte die Identifikation mit der Mannschaft, durch das neue Wir-Gefühl für den Fan erleichtert werden. So erhoffte sich der DFB den Markenwert der Nationalmannschaft an den sportlichen Erfolg anzupassen.

⁸² vgl. DFB, <https://www.dfb.de/news/detail/dfb-praesentiert-neue-wort-bild-marke-die-mannschaft-124530/> [5.1.2019]

⁸³ ebd.

⁸⁴ ebd.



Abbildung 15: Im Juni 2015 eingeführte Wort-Bild-Marke der Nationalmannschaft⁸⁵

Mit dem Jahr 2016 startete die Vorbereitung für die Europameisterschaft in Frankreich. Die EM war das erste Turnier, welches das DFB-Team als „Die Mannschaft“ bestritten hat. Im Vorfeld des Turniers stand wie in jedem Jahr das Drehen einer neuen Werbekampagne an. Beim DFB ist es zur Tradition geworden, dass zu Beginn eines Kalenderjahres die Mannschaft und der Bundestrainer gemeinsam verschiedene Werbeaufnahmen für den jeweiligen Premiumsponsor machen. Von 2010 bis 2016 war dieser Sponsor die Commerzbank AG. Mit den Worten „Auf geht’s“ startete der Werbespot des Finanzdienstleisters im Rahmen der von der Werbeagentur Thjnk konzipierten Kampagne. In dem Spot war ein Trainingslauf der DFB-Elf durch München zu sehen.⁸⁶ Durch die Teamkleidung und das geschlossene Auftreten der Mannschaft sollte der Zusammenhalt und der Teamgeist des Teams vor der EM verdeutlicht werden.

⁸⁵ DFB, <https://www.dfb.de/news/detail/dfb-praesentiert-neue-wort-bild-marke-die-mannschaft-124530/> [5.1.2019]

⁸⁶ vgl. Commerzbank, https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2016/quartal_16_02/presse_archiv_detail_16_02_58059.html [5.1.2019]



Abbildung 16: Ausschnitt aus dem Commerzbank Werbespot vor der EM 2016⁸⁷

Das ausgegebene Ziel des DFB-Teams für die EM-Endrunde war das Halbfinale zu erreichen. Diese Zielvorgabe wurde erreicht. Somit hat die neue Wort-Bild-Marke des DFB die erste Bewährungsprobe bestanden.

Im Jahr 2017 hatte die Nationalmannschaft einen vollen Länderspielkalender. Es standen sowohl die Qualifikationsspiele für die Weltmeisterschaft 2018 in Russland an als auch der FIFA-Konföderationen-Pokal (Confed Cup). Dieser Pokal dient als Generalprobe für das Gastgeberland der WM und findet im Vorjahr des Turniers statt. Teilnahmeberechtigt sind der WM-Gastgeber, der amtierende Weltmeister, der Asienmeister, der Sieger der Copa América, der CONCACAF Cup Sieger und die aktuellen Ozeanien-, Europa-, und Afrikameister.

Der deutschen Mannschaft gelang es die erfolgreichste WM-Qualifikation der Geschichte zu spielen. Mit zehn Siegen aus zehn Spielen sicherte sich „Die

⁸⁷ Commerzbank,

https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2016/quartal_16_02/presse_archiv_detail_16_02_58059.html [5.1.2019]

Mannschaft“ einen Platz in den Geschichtsbüchern. Mit großen Erwartungen startete das Team in den Confed Cup. Trotz einer stark verjüngten Mannschaft, in der lediglich sieben Weltmeister sicherte sich die DFB-Elf auch diesen Titel und kämpfte sich somit zum Start des WM-Jahres wieder an die Spitze der Weltrangliste zurück.

Mit enormen Erwartungsdruck verlief dieser Start aus sportlicher Sicht sehr schleppend. Mit Niederlagen gegen Brasilien und Österreich könnte das Team den Erwartungen bereits in der Vorbereitungsphase sportlich nicht gerecht werden. Die Marke des DFB war allerdings interessant wie noch nie. Als amtierender Weltmeister und Weltranglistenenerster gehörte das Team natürlich zum engeren Favoritenkreis der WM. Mit einer großen Werbekampagne des neuen Premium-Sponsors Mercedes-Benz und der Einführung des Hashtags #ZSMMN startet der DFB auch markentechnisch in die heiße Phase vor der WM. Der Werbespot mit Mercedes-Benz sollte unter dem Slogan „Best never rest“, Dynamik, Emotionalität und Zusammenhalt verkörpern. Zusammen mit ihren Fans bildeten die Stars der deutschen Nationalmannschaft die Protagonisten des Spots. Ganz im Motto #ZSMMN sollte dadurch eine Einheit zwischen den Fans und der Mannschaft entstehen.



Abbildung 17: Werbeplakat von Mercedes-Benz: Best never rest⁸⁸

Den enormen Erwartungen konnte das Team nicht gerecht werden. Nach einer vermeidbaren Auftaktniederlage gegen Mexiko folgte ein glücklicher Sieg gegen Schweden und eine schwache Vorstellung bei der Niederlage im letzten Gruppenspiel gegen Süd-Korea. Dies hatte das Ausscheiden als Gruppenletzter aus dem Turnier zu Folge und war das schlechteste Abschneiden einer deutschen Nationalmannschaft in der gesamten Turniergegeschichte.

Die Marke zusätzlich geschädigt haben unter anderem die Erdogan-Twitter-Affäre bei der sich die Spieler Özil und Gündogan im Vorfeld des Turniers, nicht als Teil der Marke im Sinne des Brand Citizenship Behaviors verhalten haben. Auch das darauffolgende Verhalten des DFB-Präsidiums und des Managements trugen nicht zu einer positiveren Außendarstellung bei.

In den Wochen und Monaten nach dem Ausscheiden musste sich das DFB-Management in der Öffentlichkeit mit heftiger Kritik bezüglich des Marketings und der Außendarstellung auseinandersetzen. Viele Marketingmaßnahmen

⁸⁸ Mercedes-Benz, <https://www.mercedes-fans.de/magazin/news/mercedes-benz-fussballnationalmannschaft-best-never-rest-fussball-wm-kampagne-von-mercedes-benz.12975> [5.1.2019]

schienen sich nun aufgrund der sportlichen Leistung und der anschließenden Außendarstellung in das Gegenteil des Beabsichtigten verkehrt zu haben.

6 Fazit

Die Techniken der Markenpolitik, Markenbildung und Markenführung sind im Fußballsport mittlerweile, wie bei jedem anderen zu vermarktenden Produkt unerlässlich. Sowohl im nationalen als auch im internationalen Wettbewerb kann ein Verein auf Dauer nur bestehen, indem er seine Marke klar definiert um zuerst einmal bei den eigenen Fans eine starke Bindung herzustellen. Die hieraus entstehenden positiven Emotionen können oft direkt bei den Umsätzen durch Merchandise-Produkte festgestellt werden. Daraus wiederum folgt, eine stärkere Position im Wettbewerb und somit eine hohe Attraktivität für Sponsoren und Investoren.

Im Jahr 1998 hat die DFL mit den Änderungen der Lizenzspielerstatuten den Startschuss für eine neue Phase des Fußballsports in Deutschland gegeben. Durch diese Anpassungen wurde es den deutschen Profimannschaften ermöglicht den Verein nicht mehr wie es in §21 und §22 des BGB als e.V. zu führen. 15 der 18 Bundesligisten der Saison 2017/18 haben dahingehend die Geschäftsform der Lizenzspielerabteilung geändert. Die Führung der Vereine hat sich somit auch gesetzlich der von Wirtschaftsunternehmen angepasst.

Wie in jeder anderen Wirtschaftsbranche ist es für Profivereine von großer Bedeutung sich nicht nur von sportlichen, sondern auch von wirtschaftlichen Konkurrenzvereinen abzuheben. Dabei können die Bildung und die Führung der eigenen Vereinsmarke und das von der Tradition und der Historie geprägte Markenimage ein entscheidendes Wettbewerbsinstrument der Markenbildung sein.

Doch der Einsatz von Techniken des Markenmanagements hat nicht nur Vorteile für einen Sportverein. Trotz der voranschreitenden Kommerzialisierung und Internationalisierung des Profifußballs muss sich eine Mannschaft immer über ihren Ursprung gewahr sein und die Bedürfnisse der eigenen Fans und der traditionsliebenden Fußballromantiker nie aus den Augen verlieren.

Ein weiteres Risiko besteht durch die enge Verbindung des Markenerfolgs und der sportlichen Leistung des Clubs. Wie an der Entwicklung der deutschen Nationalmannschaft nach dem Weltmeistertitel 2014 gut zu erkennen ist. Wenn der sportliche Erfolg ausbleibt, nützen die bewährtesten Techniken des

Markenmanagements nur bedingt, das Produkt positiv in der Öffentlichkeit darzustellen.

Nichts desto trotz stellt die Markenpolitik in der emotional stark aufgeladenen Welt des Fußballs neben dem Sport das Erfolg bringendste Wettbewerbsinstrument dar und wird auch in den kommenden Jahren das großartige Produkt Fußball, weiterhin so einzigartig machen.

Literaturverzeichnis

Baumgarth, C. (2014): Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann C., Halaszovich T., Hemmann F., Schade M. (2015): Identitätsbasierte Markenführung (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann C., Halaszovich T., Schade M., Piehler R. (2018): Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung. In: Identitätsbasierte Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011): Creating powerful brands (4. Aufl.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Esch, F.-R. (2014). Strategie und Technik der Markenführung (8. Aufl.): München: Vahlen.

Gutjahr G. (2015). Markenpsychologie (3. Auflage): Wiesbaden: Springer Gabler.

Meffert, H., & Burmann, C. (2001): Identitätsorientierte Markenführung – Konsequenzen für die Handelsmarke. In: M. Bruhn (Hrsg.): Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Meffert, H., & Burmann, C. (2002a): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler.

Schilhaneck, M. (2008): Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Schmidt, H. J., (2015): Markenführung (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwertfeger M. (2017): Grundlagen. In: Handelsmarkenmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Unternehmensveröffentlichungen

Deutsches Patent- und Markenamt (2018): Jahresbericht 2017. DPMA.

Online Quellen

Commerzbank: Pressemitteilung DFB-Kampagne, 28.04.2016, https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2016/quartal_16_02/presse_archiv_detail_16_02_58059.html [5.1.2019].

Dejure: Gesetze im Internet, <https://dejure.org/gesetze/BGB/21.html> [2.1.2019].

Dejure: Gesetze im Internet, <https://dejure.org/gesetze/BGB/22.html> [2.1.2019].

Dejure: Gesetze im Internet, <https://dejure.org/gesetze/MarkenG/3.html> [16.12.2018].

Deutsches Ehrenamt: Vereinsrecht, <https://deutsches-ehrenamt.de/vereinsrecht/haftung-vereinsvorstand/> [2.1.2019].

DFB: DFB Präsentiert die neue Wort-Bild-Marke, 08.06.2015, <https://www.dfb.de/news/detail/dfb-praesentiert-neue-wort-bild-marke-die-mannschaft-124530/> [5.1.2019].

DFL: Anhang IV zur Lizenzierungsordnung, 14.12.2018, <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/Anhang-IV-zur-LO-2018-12-14-Stand.pdf> [2.1.2019].

DFL: DFL globale Wachstumsstrategie, 21.03.2017, <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/11-dfl-globale-wachstumsstrategie.pdf> [4.1.2019].

FAZ: Bundesliga 40 Millionen Euro für Werbung auf Trikotärmel, 16.11.2017, <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-40-millionen-euro-fuer-werbung-auf-trikot-aermel-15286865.html> [2.1.2019].

Fußballnationalmannschaft: WM-Buch One Night In Rio, <https://www.fussballnationalmannschaft.net/dfb-wm-buch-one-night-rio-1234591.html> [5.1.2019].

ICC: International Champions Cup, <https://www.internationalchampionscup.com/en/territories/eu/men/international-champions-cup> [30.12.2018].

ISPO: Ärmelwerbung Bundesliga, <https://www.ispo.com//sites/default/files/2018-08/imago36072669h.jpg> [2.1.2019].

Kino: Die Mannschaft, <https://www.kino.de/film/die-mannschaft-2014/> [5.1.2019].

Leaders Sport Business Summit: Sports Business Summit New York, <https://leadersinsport.com/event/sport-business-summit-new-york-2017/> [4.1.2019].

Mercedes-Benz: DFB Werbekampagne, <https://www.mercedes-fans.de/magazin/news/mercedes-benz-fussballnationalmannschaft-best-never-rest-fussball-wm-kampagne-von-mercedes-benz.12975> [5.1.2019].

Monitor: 18 ways to build a strong brand, 22.08.2017, <https://monitorcreative.co.uk/blog/monitorbranding-18-ways-build-strong-brand/> [30.12.2018].

Ran Sport: Sommerfahrplan der Bundesligisten, 16.08.2018, <https://www.ran.de/fussball/bundesliga/news/die-sommerfahrplaene-der-bundesligisten-2018-2019-alle-termine-bis-zum-start-der-bundesliga-101739> [30.12.2018].

Statista: Erlös des deutschen Lizenzfußballs (1. und 2. Bundesliga) aus medialer Verwertung von 2010/11 bis 2016/17 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77083/umfrage/erloes-des-dfl-aus-medialer-verwertung/> [4.1.2019].

Statista: Grundsätzliches Interesse am Thema Fußball, 2018, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72380/umfrage/grundsaeztliches-interesse-am-thema-fussball/> [3.1.2019].

Statista: Umsatz der größten europäischen Fußball-Ligen nach Erlösbestandteil, 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247148/umfrage/umsatz-der-groessten-europaeischen-fussball-ligen-nach-erloesbestandteil/> [4.1.2019].

Statista: Wertvollste Teams im Sport, 2018, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/313237/umfrage/wertvollste-teams-im-sport/> [30.12.2018].

YouGov: Big Business Bundesliga, <https://yougov.de/news/2017/07/12/big-business-bundesliga-fussballfans-im-marketingf/> [3.1.2019].

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname