

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

**Working Paper**

## Fußballstudie 2013 – Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion

*Suggested Citation:* Woisetschläger, David M.; Backhaus, Christof; Dreisbach, Jan; Schnöring, Marc (2013) : Fußballstudie 2013 – Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga, Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Technische Universität Braunschweig, Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/88166>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



Technische  
Universität  
Braunschweig

Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion



# Fußballstudie 2013

Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

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

Mit freundlicher Unterstützung von

**acurelis consulting**  
accurizing customer relationships



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

**SCHÄPER**<sup>®</sup>  
SPORTGERÄTEBAU GMBH

**50**  
Jahre!



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



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



Partner:



**SCHÄPER**<sup>®</sup>  
SPORTGERÄTEBAU GMBH

Schäper Sportgeräte Vertriebs-GmbH  
Nottulner Landweg 107, 48161 Münster

Telefon: +49 (25 34) 62 17 - 10  
Telefax: +49 (25 34) 62 17 - 20

E-Mail: [info@sportschaeper.de](mailto:info@sportschaeper.de)  
Web: [www.sportschaeper.de](http://www.sportschaeper.de)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Relevanz und Zielsetzung der Fußballstudie 2013	4
Studiendesign und Datengrundlage	6
Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga	7
Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine	14
Ausblick auf die Sponsoringstudie 2013	16
Weiterführende Literatur zum Thema	17
Autoren und Kontakt	18
Firmenprofil acurelis consulting	19
Impressum	20

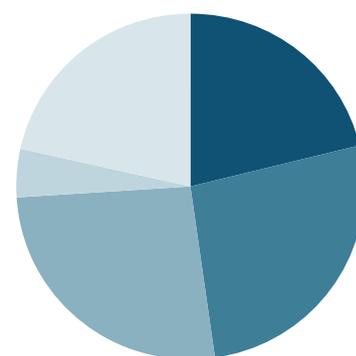
# Relevanz und Zielsetzung der Fußballstudie 2013

Professionelles Markenmanagement gilt in vielen Wirtschaftszweigen als zentraler Erfolgsfaktor. Eine starke Marke – das verdeutlichen unter anderem die Erfolgsgeschichten von Apple, Red Bull oder auch Virgin – erlaubt es wie kaum ein anderes Instrument, Kundenbeziehungen effektiv zu etablieren und zu entwickeln. Erst nach und nach werden sich die Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga bewusst, dass die Etablierung eines professionellen Markenmanagements einen langfristigen Wert für den Verein stiften kann.

Im Zuge der wachsenden Bedeutung der wirtschaftlichen Wettbewerbssituation von professionellen Fußballvereinen und der damit einhergehenden Ausweitung unternehmerischer Strukturen, gewinnen der Aufbau und die Pflege der Vereinsmarke bei den Vereinen der Fußball-Bundesliga zunehmend an Bedeutung. Starke Vereinsmarken, d. h. bekannte Marken mit differenzierenden positiven Attributen, können die Fußball-Bundesligisten hierbei in die Lage versetzen, zentrale Einnahmequellen der Vereine zu einem guten Teil unabhängig vom kurzfristigen sportlichen Erfolg aufzustellen. Die Abhängigkeit von der naturgemäß vorhandenen sportlichen Volatilität lässt sich somit spürbar reduzieren. Im Einzelnen kann eine starke Vereinsmarke u. a. wie folgt auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Vereins einzahlen (vgl. Woisetschläger et al. 2012a):

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

Mit Blick auf die Gesamtheit der Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga ist jedoch zu konstatieren, dass der Umgang mit dem Instrument „Marke“ stark unterschiedlich gehandhabt wird. Während manche Vereine bereits einen strategischen Markenmanagementprozess initiiert und erfolgreich umgesetzt haben, sind die Bemühungen anderer Vereine hinsichtlich des Markenaufbaus und der Kommunikation eines konsistenten Markenimages wiederum als fragmentarisch zu bezeichnen.



■ Spielbetrieb:	21,18% (440,85 Mio. €)
■ Sponsoring:	26,58% (553,18 Mio. €)
■ Medienrechte:	26,24% (546,19 Mio. €)
■ Merchandising:	4,51% (93,81 Mio. €)
■ Sonstiges:	21,50% (447,50 Mio. €)

Quelle: DFL (2013)

Abb. 1: Einnahmequellen der Fußball-Erstligisten 2011/12 (gesamt)

Vielmehr entwickeln diese Vereine erst allmählich ein Bewusstsein für die Bedeutung eines professionellen Markenmanagements und befinden sich in einem Prozess, Ressourcen sowie Kompetenzen für den Ausbau und die Pflege einer Vereinsmarke aufzubauen. Mitunter dominiert jedoch noch das Bild, dass beispielsweise Sponsoren einzig nach der gebotenen Summe ausgewählt werden, ohne auf Wechselwirkungen mit dem Vereinsimage zu achten, das Sortiment an Merchandisingprodukten austauschbar ist und sich allenfalls über Farben und Logos von den Angeboten des Wettbewerbs differenziert oder ein uneinheitliches Markenbild kommuniziert wird. Diese und andere Punkte lassen offensichtlich werden, wie bedeutsam es ist, einen Fußballverein als Marke zu verstehen.

Nachdem vor diesem Hintergrund im letzten Jahr die Fußballstudie 2012 entstand, widmet sich die Neuauflage der Studie diesmal der Markenwahrnehmung aller 36 Vereine der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga. Die Fußballstudie 2013 verfolgt dabei das Ziel, das aktuelle Bild der Wahrnehmung der Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga aufzuzeigen. Durch den Vergleich mit den Ergebnissen aus dem Vorjahr, der durch ein analoges Studiendesign möglich ist, wird ersichtlich, inwiefern und in welcher Weise sich die bevölkerungsseitige Wahrnehmung der Vereinsmarken der Fußball-Bundesligisten geändert hat. Somit sind folgende Fragestellungen Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung:

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

2. Inwiefern hat sich die Wahrnehmung der einzelnen Vereinsmarken im Vorjahresvergleich verändert?

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

Als zentraler Erfolgsindikator für das Markenmanagement wird – analog zum Vorjahr – die Vereinsmarkenstärke herangezogen, die sowohl die Vereinsbekanntheit als auch die Stärke wesentlicher Assoziationen der Vereinsmarke berücksichtigt. Die Stärke der Markenassoziationen wurde hierbei über die Einschätzung der Vereinsmarke als „sehr sympathisch“, „sehr gut“ und „sehr attraktiv“ zum Konstrukt der Markeneinstellung als Globalurteil für die Ausprägung positiver oder negativer Markenassoziationen verdichtet. Aus der letztjährigen Studie ging hierbei Borussia Dortmund als Markenmeister der Fußball-Bundesliga hervor und konnte somit begleitet von einer sportlich überzeugenden Leistung den Erfolg für einen im Jahr 2008 initiierten strategischen Markenmanagementprozess unter dem Leitmotiv „Echte Liebe“ feiern. Ob es Borussia Dortmund gelingt, diesen Markenmeistertitel in diesem Jahr zu verteidigen und sich somit erneut gegen den Rivalen FC Bayern München durchzusetzen, zeigen die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Fußballstudie 2013 auf. Die Datenbasis bildet dabei eine bundesweit durchgeführte Repräsentativ-Befragung der bundesdeutschen Einwohner zwischen 18 und 69 Jahren, wobei die persönliche Wahrnehmung der Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga von insgesamt 4.041 Befragten Berücksichtigung in der Fußballstudie 2013 findet.



# Studiendesign und Datengrundlage

GRUNDGESAMTHEIT:	EINWOHNER ZWISCHEN 18 UND 69 JAHREN
AUSWAHLVERFAHREN:	REPRÄSENTATIV-BEFragung QUOTIERT NACH ALTER, GESCHLECHT UND BUNDESLAND
ERHEBUNGSGEBIET:	DEUTSCHLAND
STICHPROBE:	4.041 INTERVIEWS
ART DES INTERVIEWS:	ONLINE-ERHEBUNG (CAWI)
ERHEBUNGSZEITRAUM:	28.03. - 16.04.2013

Mit dem Ziel, ein umfassendes Bild der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga abzubilden, wurde die Fußballstudie 2013 auf eine breite und aussagekräftige Datengrundlage gestellt. Im Zeitraum zwischen dem 28. März und dem 16. April 2013 wurden im Rahmen einer repräsentativen Befragung hierzu mehr als 4.000 Bundesbürger im Alter zwischen 18 und 69 Jahren befragt.

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

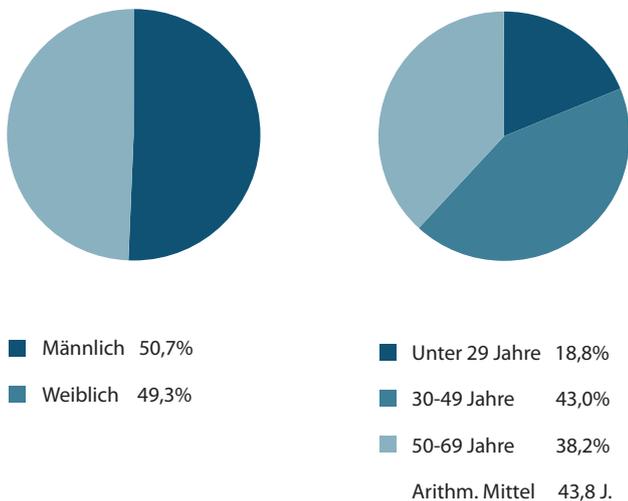


Abb. 2: Demographische Struktur der Befragungsteilnehmer

Der Befragungsinhalt richtete sich am Studienthema der Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten aus. Hierzu nahmen die Befragungsteilnehmer nach einleitenden Fragestellungen (u.a. ihrem Fußballinteresse und ihrem Lieblingsverein) Einschätzungen zur Vereinsmarke eines ihnen bekannten und zufällig zugelosten Bundesligavereins vor. Im Rahmen der Erhebung zur Fußballstudie 2013 konnte somit für jeden der insgesamt 36 Fußball-Bundesligisten eine belastbare Datengrundlage gewonnen werden (vgl. Tabelle 1).

Rang*	Verein	Fallzahl
1	FC Bayern München	149
2	Borussia Dortmund	122
3	Bayer 04 Leverkusen	115
4	FC Schalke 04	131
5	SC Freiburg	116
6	Eintracht Frankfurt	134
7	Borussia Mönchengladbach	122
8	1. FSV Mainz 05	110
9	Hannover 96	130
10	1. FC Nürnberg	119
11	Hamburger SV	125
12	VfL Wolfsburg	116
13	VfB Stuttgart	99
14	Werder Bremen	141
15	Fortuna Düsseldorf	126
16	FC Augsburg	115
17	1899 Hoffenheim	113
18	SpVgg Greuther Fürth	107
1	Hertha BSC Berlin	127
2	Eintracht Braunschweig	117
3	1. FC Kaiserslautern	123
4	1. FC Köln	128
5	FSV Frankfurt	78
6	TSV 1860 München	114
7	FC Energie Cottbus	117
8	1. FC Union Berlin	88
9	SC Paderborn 07	75
10	VfR Aalen	77
11	MSV Duisburg	120
12	FC Ingolstadt 04	89
13	FC St. Pauli	131
14	FC Erzgebirge Aue	95
15	Dynamo Dresden	120
16	VfL Bochum	136
17	SV Sandhausen	50
18	SSV Jahn Regensburg	66

\* Tabellenplatzierung zum Befragungszeitpunkt am 28. Spieltag  
Tab. 1: erreichte Fallzahlen zu den analysierten Bundesligisten

# Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

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

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

## Das Markenverständnis der Fußballstudie 2013

Die vorliegende Fußballstudie 2013 schließt sich in ihren Ausführungen zur Analyse der Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten der Markendefinition von Keller (2008) an, da die zugrunde liegende wirkungsorientierte Sichtweise dem Untersuchungszweck am besten entspricht:

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

Wesentlich an einer Marke ist somit ihre Differenzierbarkeit, die sowohl durch tangible, d. h. greifbare Eigenschaften, als auch durch intangible, emotionale und symbolische Charakteristika hergestellt werden kann. Ein wesentlicher impliziter Bestandteil der Definition von Keller (2008) ist, dass das Wissen über die Differenzierbarkeit einer Marke in den Köpfen der Konsumenten angesiedelt ist. Das Verständnis über Inhalt und Struktur des Markenwissens ist für das Marketing von zentraler Bedeutung, da dieses die Basis für Beeinflussungsstrategien darstellt.

Keller (1993) basiert sein Konzept des Markenwissens auf dem „Associative Network Model“, welches Wissen als ein Netzwerk von Knoten und Verbindungen versteht. Hierbei repräsentieren

Knoten gespeicherte Informationen und Konzepte, die Ausprägung der Verbindungen spiegeln die Stärke der Assoziation zwischen den jeweiligen Informationen oder Konzepten wider. Analog kann auch das Markenwissen als ein Netzwerk von Assoziationen verstanden werden, die mit dem Knotenpunkt der Marke verbunden sind.

Das Markenwissen setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: dem Markenbewusstsein und den Markenassoziationen. Das Markenbewusstsein bildet die Stärke des Markenknotenpunktes oder des Pfades im Gedächtnis ab und beschreibt die individuelle Fähigkeit eines Menschen, die Marke unter verschiedenen Bedingungen wieder zu erkennen. Markenassoziationen umfassen hingegen andere Informationsknoten im Gedächtnis, die erst durch deren Verknüpfung mit der Marke Bedeutung erlangen. Je nach Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit dieser Assoziationen können diese zu einer Differenzierbarkeit des Markenwissens führen. Sowohl das Markenbewusstsein als auch die Markenassoziationen sind Bestandteil der Markenstärke und fließen als solche in die Ermittlung des Markenmeisters 2013 mit ein.

Abbildung 3 auf der Folgeseite verdeutlicht die Konzeption des Markenwissens nach Keller (1993) in Form des „Associative Network Models“. Hierbei wurde der Betrachtungsgegenstand des Markenwissens auf den Kontext der Vereinsmarke übertragen. Die zur Veranschaulichung gewählten Vereinsmarken FC Bayern München und 1. FSV Mainz 05 unterscheiden sich in der Wahrnehmung der Befragten sowohl hinsichtlich des Markenbewusstseins als auch der bestehenden Markenassoziationen. Die Darstellung des Markenwissens über die betrachteten Vereine lässt sich wie folgt interpretieren. Der FC Bayern München verfügt mit einer Vereinsbekanntheit von 100 Prozent über ein umfassendes Markenbewusstsein in der Bevölkerung. Mit einem

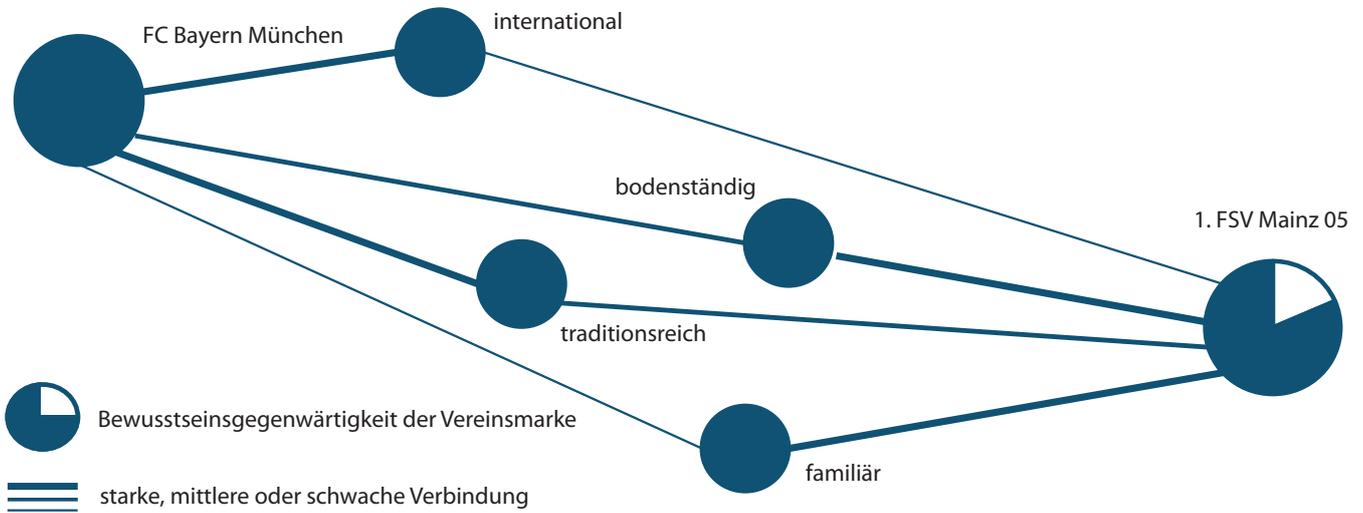


Abb. 3: Darstellung des Markenwissens in Anlehnung an Keller (2008)

Bekanntheitswert von 81 Prozent kommt beim 1. FSV Mainz 05 zum Ausdruck, dass unter den Befragten die Fähigkeit der Wiedererkennung der Vereinsmarke entsprechend geringer ausgeprägt ist. Mit der Voraussetzung der Markenbekanntheit können sich unterschiedliche Markenassoziationen zur Vereinsmarke ausbilden. So gibt die gewählte Darstellung über die Stärke des Verbindungspfades von der Markenassoziation zur Vereinsmarke beispielsweise wider, dass der FC Bayern München gedanklich stark mit Tradition und Internationalität verbunden ist, dagegen aber eher als wenig familiär und bodenständig wahrgenommen wird. Diese Markenassoziationen werden hingegen sehr stark mit der Vereinsmarke 1. FSV Mainz 05 in Verbindung gebracht.

### Wie die Vereinsmarkenstärke und der Markenmeister bestimmt wurden

Analog zur Ermittlung des Markenmeisters 2012 wurden auch in diesem Jahr wieder sowohl die Vereinsbekanntheit als auch die Stärke wesentlicher Assoziationen, die mit einer Vereinsmarke in Verbindung gebracht werden, zu einem Markenindexwert verdichtet. Die Vereinsbekanntheit und die Markenassoziationen wurden dabei wie folgt erhoben:

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

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

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

Die Vereinsmarkenstärke wird schließlich über die multiplikative Verknüpfung der beiden Komponenten „Vereinsbekanntheit“ und „Markeneinstellung“ ermittelt und ebenfalls in Form eines Indexwerts auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten ausgedrückt. Verfolgt man die Berechnung der Vereinsmarkenstärke des SC Freiburg und des 1. FC Nürnberg exemplarisch nach, ergibt sich der Markenindexwert für die Vereine wie folgt:

#### SC Freiburg:

Vereinsbekanntheit (84,06%) x Markeneinstellung (60,34 Punkte) = Vereinsmarkenstärke (50,72 Punkte)

#### 1. FC Nürnberg:

Vereinsbekanntheit (90,84%) x Markeneinstellung (54,41 Punkte) = Vereinsmarkenstärke (49,43 Punkte)

Der multiplikative Ansatz zur Verbindung der beiden Komponenten wurde vor dem Hintergrund gewählt, dass die Bekanntheit quasi eine notwendige Bedingung für die Bewertbarkeit der Markenassoziationen bzw. das Vorliegen einer Markeneinstellung darstellt: Nur wenn eine Marke dem Markenadressaten bekannt ist, kann sich überhaupt erst ein assoziatives Netzwerk zur Marke im Gedächtnis ausbilden und verankern.

# Der Kampf um die Markenmeisterschaft

Bayern München gegen Borussia Dortmund – dieses Duell elektrisiert auch in der aktuellen Spielzeit wieder die Massen und gipfelt im Champions-League-Finale im Londoner Wembley-Stadion. Während der deutsche Rekordmeister im Kampf um die deutsche Meisterschaft auf sportlicher Ebene wieder alte Kräfteverhältnisse herstellen konnte, behauptet Borussia Dortmund souverän die Spitzenposition vor dem bayerischen Rivalen in der Markenmeisterschaft.

Der punktbeste deutsche Meister in der 50-jährigen Bundesliga-Geschichte, die meisten Bundesligasiege innerhalb einer Spielzeit, an 34 von 34 Spieltagen Tabellenführer – eindrucksvolle Erfolgswerte der Rekordsaison des FC Bayern München. Doch während der deutsche Rekordmeister in der deutschen Meisterschaft wieder die alten sportlichen Kräfteverhältnisse herstellen konnte, bleibt dem FC Bayern München der Sprung an die Spitzenposition des Markenrankings wieder verwehrt. Diese hat weiterhin Borussia Dortmund inne, die souverän den Markenmeistertitel aus der Vorsaison verteidigen. In dem über die Vereinsbekanntheit und die Indikatoren der Markeneinstellung „sehr sympathischer Verein“, „sehr guter Verein“ und „sehr attraktiver Verein“ gebildeten Markenindex vermag Borussia Dortmund (70,53 Punkte, +8,12 Punkte) den Vorsprung in der Markenwahrnehmung gegenüber dem FC Bayern München (58,84 Punkte, -0,98 Punkte) im Jahresvergleich sogar deutlich auszubauen.

Ein Blick auf die einzelnen Indikatoren der Markeneinstellung zeigt, dass Borussia Dortmund sowohl hinsichtlich der Einschätzung als „sehr sympathischer Verein“ (71,31 Punkte, +10,60 Punkte), „sehr guter Verein“ (72,13 Punkte, +5,17 Punkte) sowie „sehr attraktiver Verein“ (69,88 Punkte, +7,38 Punkte) deutliche Zuwächse in der Markenwahrnehmung verzeichnen kann und somit erstmalig in allen Einstellungsdimensionen die Bestwerte unter den 36 Bundesligisten erzielt. Während der FC Bayern München in der Dimension „sehr guter Verein“ (70,64 Punkte, +1,44 Punkte) und mit Abstrichen auch in der Einschätzung als „sehr attraktiver Verein“ (60,40 Punkte, -0,54 Punkte) noch Anschluss zu Borussia Dortmund halten kann, zeigt sich in der Sympathiewahrnehmung erneut ein sehr starker Unterschied zwischen den beiden Spitzenvereinen. Der traditionell stark polarisierende deutsche Rekordmeister verliert begleitend zur sportlichen Dominanz in der abgelaufenen Bundesligasaison an Sympathie (45,47 Punkte,



–3,86 Punkte) und rangiert somit in dieser Einstellungsdimension unter allen 36 Bundesligisten lediglich vor Dynamo Dresden (40,42 Punkte) und somit auf dem vorletzten Platz. Eine mögliche Beeinflussung der Vereinswahrnehmung durch die medial ausführlich berichteten Vorwürfe der Steuerhinterziehung gegen den Präsidenten des FC Bayern München, Uli Hoeneß, sowie den Spielertransfer von Mario Götze von Borussia Dortmund zum deutschen Rekordmeister zur kommenden Spielzeit, schließt sich durch die zeitlich unmittelbar vor diesen Ereignissen durchgeführte Befragung aus.

## Die Verfolger im Vereinsmarkenranking

Das Verfolgerfeld der besten Vereinsmarken im deutschen Profifußball wird angeführt von einem Zweitligisten: Der Kiez-Kult-Club FC St. Pauli verbessert sich mit 55,10 Punkten (+0,14 Punkte) auf den dritten Rang im Vereinsmarkenranking. Wie kaum eine andere Vereinsmarke haben sich die „Freibeuter“ in den letzten Jahren ein unverwechselbares Vereinsimage erarbeitet, das sie auch unabhängig von der sportlichen Leistung zu einer der stärksten Vereinsmarken in der Fußball-Bundesliga macht. Zu dem Kreis der stärksten Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga zählt zweifellos auch der FC Schalke 04 (53,68 Punkte, +3,25 Punkte), der sich im Vergleich zum Vorjahr um zwei Positionen verbessert und aktuell den vierten Rang des Vereinsmarkenrankings belegt. Der Markenclaim des FC Schalke 04, „Wir leben dich“, dokumentiert die besondere Verbindung der Fans zu ihrem Verein und die Bedeutung, die der Ruhrgebietsverein in der Region einnimmt. In der landesweiten Betrachtung erzielt der FC Schalke 04 insbesondere in den Einstellungsdimensionen „sehr guter Verein“ (55,34 Punkte) und „sehr attraktiver Verein“ (54,58 Punkte) starke Vereinsmarkenkennwerte. Einer noch stärkeren Vereinsmarkenplatzierung steht vorerst die Sympathiewahrnehmung des Vereins entgegen, in der die „Knappen“ mit 57,25 Punkten lediglich einen Mittelfeldplatz einnehmen. Gleichwohl zeigt die Tendenz mit einem Sympathiezuwachs von 5,95 Punkten auch in dieser Einstellungsdimension erkennbar nach oben.

## Die Aufsteiger im Vereinsmarkenranking

Im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen der Fußballstudie ergeben sich im aktuellen Vereinsmarkenranking 2013 einige interessante Veränderungen. So hat sich Bayer 04 Leverkusen in der Wahrnehmung der deutschen Bundesbürger endgültig von einer „Retortenmannschaft“ zu einer etablierten Vereinsmarke entwickelt. Mit 53,31 Punkten und einem Plus von 7,67 Punkten im Vorjahresvergleich verbessern sich die Rheinländer um fünf Positionen im Vereinsmarkenranking und belegen somit einen starken

Rang	Verein	Markenindex	△*	
1	Borussia Dortmund	70,53	+ 8,12	± 0
2	FC Bayern München	58,84	– 0,98	± 0
3	FC St. Pauli	55,10	+ 0,14	+ 1
4	FC Schalke 04	53,68	+ 3,25	+ 2
5	Bayer 04 Leverkusen	53,31	+ 7,67	+ 5
6	Hamburger SV	52,26	+ 3,37	+ 2
7	VfB Stuttgart	51,09	+ 4,09	+ 2
8	Bor. Mönchengladbach	50,95	– 2,34	– 3
9	Werder Bremen	50,94	– 5,02	– 6
10	SC Freiburg	50,72	+ 7,40	+ 6
11	1. FC Nürnberg	49,43	+ 0,49	– 4
12	1. FC Köln	48,78	+ 3,81	± 0
13	Hannover 96	48,62	+ 4,27	+ 2
14	Eintracht Frankfurt	47,92	+ 2,93	– 3
15	1. FSV Mainz 05	47,78	+ 4,65	+ 2
16	1. FC Kaiserslautern	45,80	+ 1,08	– 3
17	VfL Wolfsburg	45,67	+ 5,85	+ 3
18	Eintracht Braunschweig	44,86	+ 3,49	+ 1
19	Hertha BSC Berlin	43,66	– 0,82	– 5
20	Fortuna Düsseldorf	42,06	+ 2,84	+ 3
21	TSV 1860 München	40,48	+ 2,52	+ 4
22	FC Augsburg	39,18	+ 0,96	+ 2
23	1899 Hoffenheim	39,01	– 2,95	– 5
24	VfL Bochum	38,35	neu	neu
25	MSV Duisburg	36,95	neu	neu
26	SpVgg Greuther Fürth	35,58	– 4,20	– 5
27	Dynamo Dresden	35,21	– 4,26	– 5
28	1. FC Union Berlin	33,89	neu	neu
29	FSV Frankfurt	33,67	neu	neu
30	FC Energie Cottbus	33,33	neu	neu
31	FC Erzgebirge Aue	30,10	neu	neu
32	SC Paderborn 07	26,91	neu	neu
33	FC Ingolstadt 04	25,61	neu	neu
34	VfR Aalen	25,28	neu	neu
35	SSV Jahn Regensburg	24,76	neu	neu
36	SV Sandhausen	20,34	neu	neu

\* Veränderung im Markenindex sowie in der Platzierung im Vereinsmarkenranking gegenüber den Ergebnissen der Fußballstudie 2012

Tab. 2: Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2013

fünften Rang. Die kontinuierliche Fortentwicklung des Vereinsimages unter dem Leitmotiv der „Werkself“ führt, begleitet von einer hohen sportlichen Kontinuität, zu einer starken Positionierung der Vereinsmarke in den Einstellungsdimensionen „sehr sympathischer Verein“ (59,13 Punkte; 8. Rang), „sehr guter Verein“ (59,57 Punkte; 3. Rang) und „sehr attraktiver Verein“ (56,52 Punkte; 3. Rang). Der „größte Streich“ im aktuellen Vereinsmarkenranking gelingt indes dem SC Freiburg. Die Vereinsentwicklung unter dem charismatischen Trainer Christian Streich, der konsequent auf die Freiburger Fußballschule als Basis des Vereins setzt, korrespondiert in einer Verbesserung des SC Freiburg um sechs Positionen auf den zehnten Rang im Vereinsmarkenranking (50,72 Punkte). Begleitet vom sportlichen Erfolg der Breisgauer und der erstmaligen Qualifikation für einen europäischen Wettbewerb seit 2001, verfügt der Sportclub Freiburg derzeit nach Borussia Dortmund (71,11 Punkte) über den stärksten Markeneinstellungswert der 36 Fußball-Bundesligisten (60,34 Punkte). Diese starke Positionierung der Vereinsmarke resultiert insbesondere durch die hohen Sympathiewerte für den SC Freiburg (66,16 Punkte; 2. Rang), aber in dieser Spielzeit auch über die positive Einschätzung als „sehr guter“ (59,48 Punkte; 4. Rang) und „sehr attraktiver“ Verein (55,39 Punkte; 5. Rang).

## Die Absteiger im Vereinsmarkenranking

Absteiger des Jahres im Vereinsmarkenranking 2013 ist Werder Bremen. Die Werderaner, die 2012 noch erster Verfolger des Spitzenduos aus Dortmund und München waren, verlieren insgesamt sechs Positionen und finden sich nunmehr lediglich auf dem neunten Rang des Vereinsmarkenrankings wieder (50,94 Punkte, -5,02 Punkte). Lange Zeit vermochten die „Grün-Weißen“ von einem über Jahre aufgebauten positiven Vereinsmarkenfundament zu zehren – die fortwährende negative Entwicklung des Vereins auf und neben dem Platz schlägt sich in der derzeitigen Bewertung des Vereins jedoch nun erkennbar nieder. Sowohl in der Einschätzung als „sehr guter Verein“ (53,37 Punkte, -5,78 Punkte) als auch „sehr attraktiver Verein“ (50,35 Punkte, -5,23 Punkte) kann Werder Bremen nicht mehr an die guten Vorjahreswerte anschließen. Und selbst im Sympathieranking, einst die Domäne der „Grün-Weißen“, liegen die Werderaner nur noch auf einem enttäuschenden zehnten Rang (58,87 Punkte, -1,40 Punkte). Deutliche Einbußen im aktuellen Vereinsmarkenranking muss ebenfalls die SpVgg Greuther Fürth hinnehmen. Nach der Euphorie der Aufstiegssaison und einer Welle der Sympathie, die den einst „Unaufsteigbaren“ entgegen gebracht wurde, folgte die Ernüchterung in der abgelaufenen Erstligasaison. Die nicht mit dem Vorjahr vergleichbare Außendarstellung der „Kleeblätter“ führt zu einer deutlichen Abwertung in der Einschätzung als „sehr sympathischer Verein“ (58,18 Punkte, -4,61 Punkte), „sehr guter Verein“ (46,96 Punkte, -10,30 Punkte) als auch „sehr attraktiver Verein“ (46,50 Punkte, -7,28 Punkte).

## „Mia san mia“ gegen „Echte Liebe“

Bayern München gegen Borussia Dortmund – die beiden besten deutschen Vereinsmannschaften haben in diesem Jahr mit dem Einzug ins Champions-League-Finale Geschichte geschrieben. Unter den Markenclaims „Mia san mia“ und „Echte Liebe“ versprechen die Vereine ein besonderes Markenerlebnis. Doch wie nimmt die deutsche Bevölkerung das Image der beiden Vereinsmarken derzeit wahr?

Die Fußballstudie 2013 analysiert auch in diesem Jahr wieder ausführlich das Vereinsimage der beiden deutschen Vorzeigoclubs anhand von elf ausgewählten Imagekriterien. Dabei fällt auf: Einzig in der Kategorie „international“ kann sich der FC Bayern München (80,37 Punkte) noch entscheidend gegenüber Borussia Dortmund (73,57 Punkte) behaupten – wenngleich sich der Rückstand der Borussen nach den starken Auftritten in der Champions-League im Vergleich zur Vorsaison deutlich verringert hat. Der FC Bayern München, der über Jahrzehnte hinweg das alleinige dauerhafte Aushängeschild des deutschen Fußballs in internationalen Wettbewerben darstellte, droht derzeit Gefahr zu laufen, auch dieses Alleinstellungsmerkmal durch den jüngsten internationalen Erfolg von Borussia Dortmund zu verlieren.

Der erstaunliche Aufstieg der Dortmunder begründet sich unter anderem durch eine klare Markenstrategie, die sich der Verein nach dem finanziellen Beinah-Kollaps 2005 auferlegt hat. Gestützt von der sportlichen Entwicklung von Borussia Dortmund hat dies zur Folge, dass sich der BVB in der Vereinswahrnehmung in einigen Imagedimensionen mittlerweile deutlich positiv gegenüber dem FC Bayern München differenzieren kann. So verkörpert der Markenclaim „Echte Liebe“ nicht nur Emotionalität (BVB: 71,11 Punkte, FCB: 61,41 Punkte), sondern auch Authentizität (BVB: 69,88 Punkte, FCB: 58,22 Punkte) und Bodenständigkeit (BVB: 65,16 Punkte, FCB: 51,01 Punkte) – Werte, die insbesondere von Trainer Jürgen Klopp in der Öffentlichkeit vorgelebt werden. Im Ergebnis ist es den Dortmundern dadurch gelungen, sich in der öffentlichen Wahrnehmung bei diesen wichtigen Imagekriterien als Gegenpol zum FC Bayern München zu positionieren. Dies wird auch bei der wahrgenommenen Familiarität (BVB: 59,43 Punkte, FCB: 44,63 Punkte) deutlich – der in München gängige Spruch der großen „Bayern-Familie“ spiegelt sich in den deutschlandweiten Befragungsergebnissen kaum wider.

Hingegen erfahren sowohl Borussia Dortmund als auch der FC Bayern München eine vergleichbar hohe öffentliche Wertschätzung durch die Art und Weise, wie die Vereine von den Vereinsverantwortlichen geführt werden. Steht der FC Bayern München

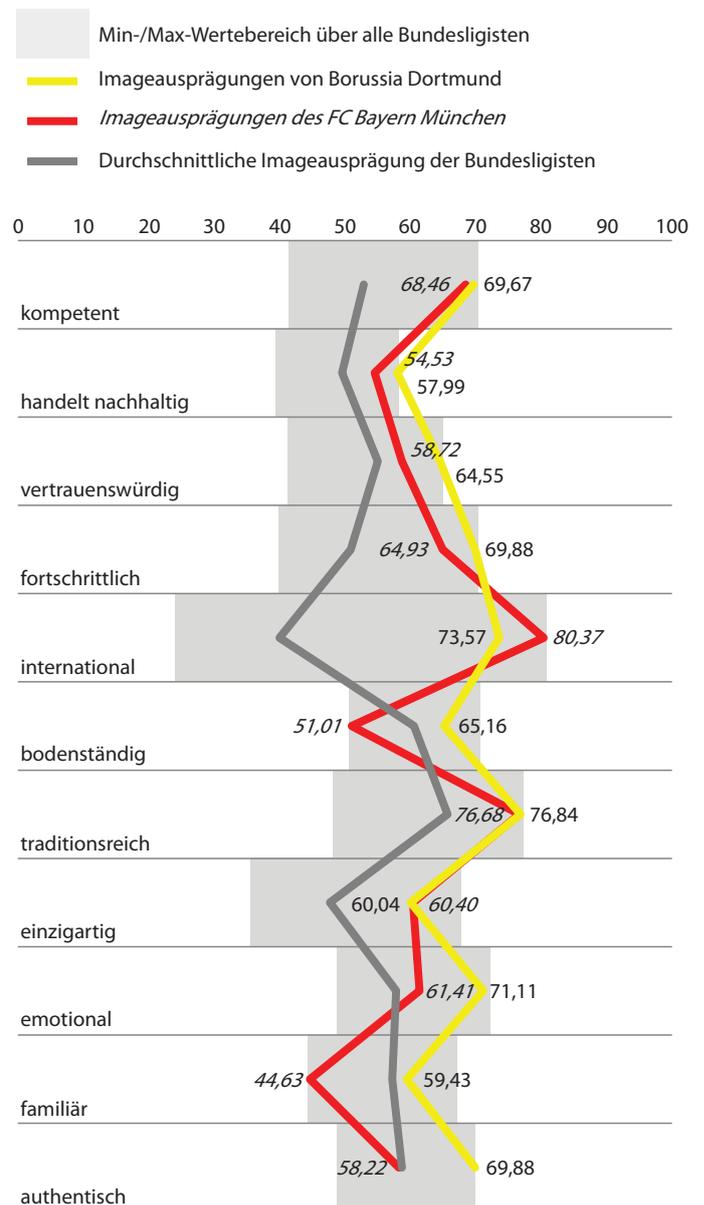


Abb. 4: Imageausprägungen BVB vs. FCB im Direktvergleich

bereits seit Jahrzehnten für eine erfolgreiche und solide Vereinsführung, kann auch Borussia Dortmund auf eine jüngste Erfolgsgeschichte unter Leitung des Geschäftsführers Hans-Joachim Watze zurückblicken. Folglich erzielten beide Vereine hinsichtlich derjenigen Vereinskriterien eine im Vergleich zu den Ligakonkurrenten ausgesprochen positive Beurteilung, die maßgeblich durch das Handeln der verantwortlichen Personen an der Vereinsspitze beeinflusst werden. Sowohl in der Beurteilung von Kompetenz (BVB: 69,67 Punkte, FCB: 68,46 Punkte), nachhaltigem Handeln (BVB: 57,99 Punkte, FCB: 54,53 Punkte), Vertrauenswürdigkeit (BVB: 64,55 Punkte, FCB: 58,72 Punkte) als auch Fortschrittlichkeit (BVB: 69,88 Punkte, FCB: 64,93 Punkte) verzeichnen Borussia Dortmund und der FC Bayern München Bestwerte unter den Bundesligisten.

Imagekriterium	BVB	△*	FCB	△*
kompetent	69,67	+ 4,27	68,46	- 2,08
handelt nachhaltig	57,99	+ 3,30	54,53	- 2,61
vertrauenswürdig	64,55	+ 4,06	58,72	+ 4,70
fortschrittlich	69,88	+ 6,26	64,93	+ 1,54
international	73,57	+ 11,74	80,37	- 4,01
bodenständig	65,16	+ 4,22	51,01	+ 0,56
traditionsreich	76,84	+ 2,96	76,68	- 0,55
einzigartig	60,04	+ 4,46	60,40	- 0,98
emotional	71,11	+ 5,26	61,41	- 4,44
familiär	59,43	+ 4,30	44,63	- 3,58
authentisch	69,88	+ 6,26	58,22	+ 0,18

Tab. 3: Imageausprägungen BVB vs. FCB im Direktvergleich

\* Veränderung der Imageausprägungen gegenüber den Ergebnissen der Fußballstudie 2012

In der Gesamtbetrachtung lässt sich im Einklang mit der in der Fußballstudie aufgezeigten Entwicklung der Markenstärke von Borussia Dortmund auch eine deutliche Fortentwicklung des Vereinsimages anhand der ausgewählten elf Imageitems aufzeigen. Im direkten Vergleich vermag der BVB in allen Imagekriterien zum Teil deutliche Imagezuwächse zu verzeichnen, wohingegen der FC Bayern München in sieben von elf Imagekriterien gegenüber dem Vorjahr schwächer beurteilt wird. In der deutschlandweiten Wahrnehmung erscheint Borussia Dortmund sowohl hinsichtlich der Markeneinstellung als auch bezüglich des Vereinsimages dem deutschen Rekordmeister derzeit einen Schritt voraus zu sein. Jedoch kündigen sich bereits zum Ausklang der abgelaufenen Spielzeit mit der Verpflichtung von Startrainer Pep Guardiola und weiteren sportlichen Leistungsträgern auf Seiten des FC Bayern München und der Herausforderung an Borussia Dortmund, dauerhaft als Konkurrent des deutschen

Rekordmeisters zu erwachsen, spannende Entwicklungen der zukünftigen Spielzeit an, deren Auswirkungen auf die Vereinswahrnehmung weiterhin von der Fußballstudie abgebildet werden.



# Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine

Mitunter infolge der unterschiedlichen Bedeutungszumessung eines professionellen Markenmanagements weisen die analysierten Vereinsmarken große Unterschiede hinsichtlich ihrer erzielten Markenstärke auf. Basierend auf der Vorteilhaftigkeit einer starken Marke stellt sich für die Fußball-Bundesligisten die Aufgabe, auf den bestehenden Fundamenten ihrer Vereinsmarke gezielte Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen aus einer übergeordneten Markenstrategie zu entwickeln.

Trotz des zunehmenden Bewusstseins der Vereinsverantwortlichen für die Bedeutung einer starken Vereinsmarke lassen sich unter den Fußball-Bundesligisten erkennbare Unterschiede in Ausmaß und Qualität der Markenführung ausmachen. In der Analyse der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga sind Vereine wiederzufinden, bei denen das Investitionsbestreben in den kurzfristigen sportlichen Erfolg und die Bewältigung des „Tagesgeschäftes“ nahezu sämtliche Vereinsressourcen in Anspruch nimmt. Das Markenmanagement dieser Vereine umfasst häufig lediglich markenpolitische Grundmaßnahmen sowie gelegentliche, zumeist losgelöste Aktionen zur Markenunterstützung. Diese entstammen jedoch oftmals keiner gesonderten Markenstrategie und bergen somit die Gefahr, eine inkonsistente Markenwahrnehmung in den Anspruchsgruppen des Vereins zu erzeugen. In ihrem Markenauftritt lassen sich diese Vereine sehr stark von denjenigen unterscheiden, die bereits sehr früh die Bedeutung einer starken Vereinsmarke erkannt sowie die hierfür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen für ein professionelles Markenmanagement aufgebaut haben. Dieser unterschiedliche Umgang mit der Vereinsmarke spiegelt sich auch in den vorliegenden Ergebnissen wider, die große Unterschiede in der Markenstärke der Fußball-Bundesligisten ausweisen.

Doch was ist aus Sicht der Vereine zu tun? Die Ableitung geeigneter Strategien und Maßnahmen führt zu der Frage zurück, wie sich die Stärke einer Vereinsmarke ausbildet. Dem Zweikomponenten-Ansatz von Keller (2008) folgend, stellt die Markenbekanntheit die notwendige Bedingung einer starken Marke dar. Sie beschreibt die Fähigkeit des Markenadressaten, sich an eine Marke unter verschiedenen Umständen zu erinnern bzw. diese zu identifizieren. Die Markenbekanntheit ist jedoch lediglich als Voraussetzung für die Ausbildung von Markenassoziationen zu

sehen. Je stärker, vorteilhafter und einzigartiger diese Markenassoziationen sind, desto positiver nehmen sie Einfluss auf die Einstellung gegenüber einer Marke und das Verhalten des Markenadressaten. In Anknüpfung an die Ausführung von Keller (2008) sind die Markenassoziationen als hinreichende Bedingung einer starken Marke aufzufassen. Folgt man den Überlegungen von Keller (2008) zur langfristig erfolgreichen Führung einer Marke, stellt sich im Rahmen des Markenmanagements die fortwährende Aufgabe, gezielt geeignete Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen aus einer übergeordneten Markenstrategie zu entwickeln und umzusetzen (siehe hierzu auch Abbildung 5). Auf der Grundlage der Ergebnisse der Fußballstudie 2013 lässt sich die Konzeption von Keller (2008) exemplarisch auf den Kontext der Markenführung in der Fußball-Bundesliga übertragen.

## Erhöhung der Vereinsmarkenbekanntheit

Erst durch eine umfassende Bekanntheit in den relevanten Zielgruppen können Vereinsmarken das Potenzial ihrer positiven Markenassoziationen effektiv in Markenstärke umsetzen. Mit Blick auf die vorliegenden Studienergebnisse empfiehlt es sich insbesondere für Vereine, die wie der SC Freiburg, der 1. FSV Mainz 05 aber auch Eintracht Braunschweig oder Union Berlin über eine sehr positive Markeneinstellung verfügen, geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinsbekanntheit zu entwickeln. Im Rahmen entsprechender Kommunikationsmaßnahmen sollten hierbei bewusst die vorliegenden Stärken des Vereinsimages aufgegriffen werden. Im Falle des SC Freiburg trifft dies beispielsweise auf die Nachhaltigkeit des Handelns sowie die Bodenständigkeit des Vereins, beim 1. FSV Mainz 05 auf die wahrgenommene Familiarität, bei Eintracht Braunschweig auf die reiche Tradition

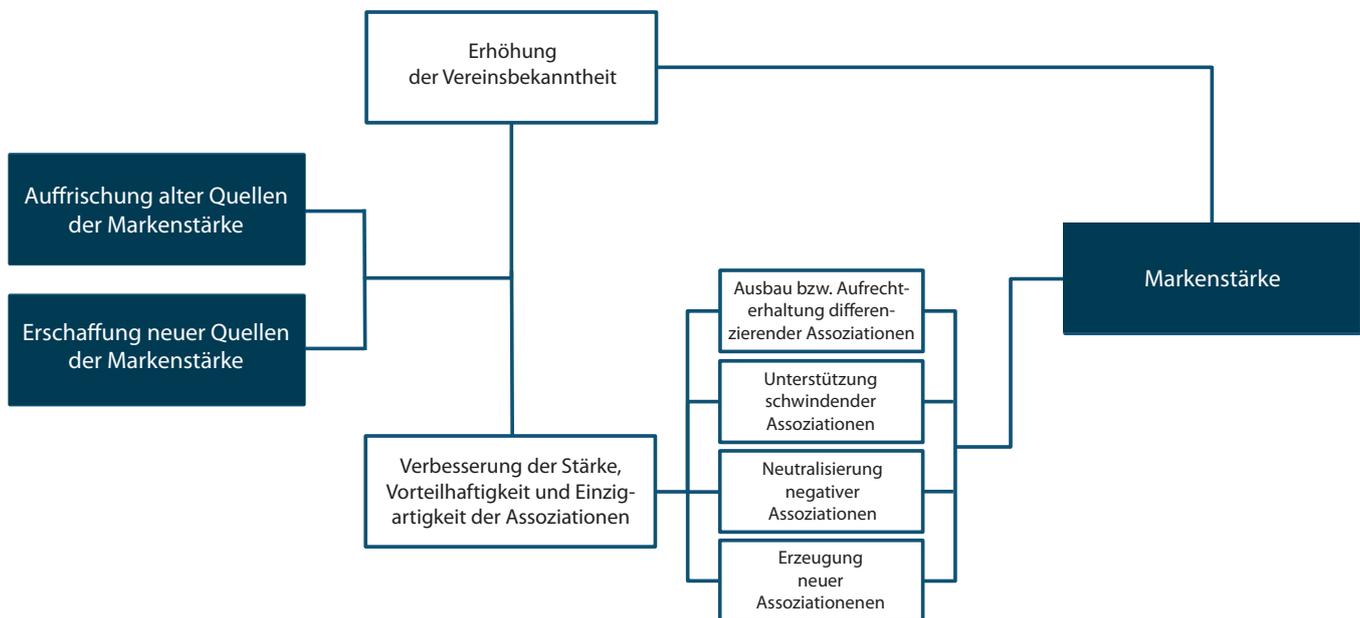


Abb. 5: Markenverstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen in Anlehnung an Keller (2008)

des Vereins und bei Union Berlin auf die hohe Emotionalität der Vereinsmarke zu.

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

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

#### Ausbau bzw. Aufrechterhaltung differenzierender Assoziationen

Vereine, die im Wettbewerbsumfeld über positive differenzierende Assoziationen verfügen, sollten ein verstärktes Augenmerk darauf legen, diese Eigenschaften weiter auszubauen bzw. zumindest gegenüber den konkurrierenden Vereinsmarken aufrecht zu erhalten. So kann sich beispielsweise der FC Bayern München über das hohe Maß an Internationalität gegenüber anderen Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga und nach wie vor auch gegenüber Borussia Dortmund differenzieren. Die hiermit einhergehende vorteilhafte Positionierung der Vereinsmarke gegenüber den konkurrierenden Vereinsmarken kann gezielt vom Verein eingesetzt werden, um in relevanten Zielgruppen (bspw. in der Gruppe der Sponsoren) von dieser Markenassoziation zu profitieren.

#### Unterstützung schwindender Assoziationen

Für Vereine, die sich ehemals über die Stärke der Ausprägung einer bestimmten Vereinsassoziation von konkurrierenden Vereinsmarken positiv differenzierten, kann es vorteilhaft sein,

diese Vereinsassoziation wieder stärker erleben zu lassen. So erzielt beispielsweise Hertha BSC Berlin hinsichtlich der Einschätzung als traditionsreicher Verein unter den 36 Fußball-Bundeslisten nur einen durchschnittlichen Wert und liegt somit in der Traditionswahrnehmung sogar erkennbar hinter dem lokalen Rivalen 1. FC Union Berlin. Die reiche Vereinstradition von Hertha BSC Berlin als Gründungsmitglied der Fußball-Bundesliga mit insgesamt 30 Jahren der Erstligazugehörigkeit bietet dem Verein jedoch die Möglichkeit, diese Vereinsassoziation durch unterstützende Maßnahmen wieder verstärkt in den Wahrnehmungsfokus zu rücken.

#### Neutralisierung negativer Assoziationen

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der Markeneinstellung liegt in der Neutralisierung negativer Assoziationen. So litt die Wahrnehmung der Vereinsmarke Dynamo Dresden in den vergangenen Spielzeiten in hohem Ausmaß unter den Ausschreitungen einzelner Fanggruppierungen des Vereins. Vordringliches Ziel aus Markenführungsperspektive muss es daher sein, sich weiterhin aktiv der bestehenden Fanproblematik zu widmen.

#### Erzeugung neuer Assoziationen

Abschließend liegt in der Erzeugung neuer Assoziationen das Potenzial, die Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen. So konnte der SC Freiburg mitunter durch die bereits 1995 vorgenommene Installation einer Solaranlage auf dem Stadionsdach eine starke Assoziation der Vereinsmarke für nachhaltiges Handeln erzeugen. Zum Teil erst Jahre später erreichte die Entwicklung des nachhaltigen ökologischen Handelns weitere Vereine der Fußball-Bundesliga.

# Ausblick auf die Sponsoringstudie 2013

Auch in Zukunft wird sich der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Technischen Universität Braunschweig Fragen aus dem Sport- und Sponsoringbereich widmen und somit die Brücke von wissenschaftlicher Forschung zur Praxis schlagen. Bereits im Herbst wird die Sponsoringstudie 2013 erscheinen.

Der Themenschwerpunkt der diesjährigen vierten Ausgabe der Sponsoringstudie widmet sich der Sponsoringerinnerung und der Fragestellung, inwiefern zurückliegende Sponsoringengagements aktuelle Sponsoringpartnerschaften in ihrem Wirkungspotenzial beeinflussen. Eingang in die Betrachtung finden hierbei 25 aktuelle sowie 50 vergangene Hauptsponsor-Partnerschaften in der Fußball-Bundesliga.

## Auszug der Inhalte der Sponsoringstudie 2013

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

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

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

Inwiefern bieten die betrachteten Sponsoringpartnerschaften Transferpotenziale, um ...

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

*Inwiefern beeinflussen zurückliegende Sponsoringengagements aktuelle Sponsoringpartnerschaften in ihrem Wirkungspotenzial?\**

- Inwiefern beeinflusst das zurückliegende Engagement eines Hauptsponsors das Wirkungspotenzial der Sponsoringpartnerschaft zwischen dem aktuellen Hauptsponsor und dem gesponserten Verein?
- Anhand welcher Faktoren lässt sich die Stärke der Beeinflussung aktueller Sponsoringpartnerschaften durch zurückliegende Sponsoringengagements erklären?
- Welche Handlungsstrategien lassen sich anhand der Kenntnis der Einflussfaktoren dieses Wirkungsprozesses aus Sicht der aktuellen Sponsoren sowie der ehemaligen Sponsoren ableiten?

\* auf Anfrage senden wir Ihnen gerne eine Übersicht der analysierten Sponsorenmarken und Sponsoringpartnerschaften zu

Bei Interesse an der erscheinenden Studie können Sie sich schon im Vorfeld der Veröffentlichung für die kostenfreie Zusendung des Executive Summary der Sponsoringstudie 2013 unter den nachfolgenden Kontaktdaten registrieren:

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

# Weiterführende Literatur zum Thema

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

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

Bauer, Hans H., Nicola E. Sauer und Philipp Schmitt (2004): Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (5/6), S. 496-513.

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

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

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

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

Keller, Kevin L. (2008): *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

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

Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (2005): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

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

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

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

Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach und Marc Schnöring (2012b): *Sponsoringstudie 2012 - Wie die Sponsoren der Fußball-Bundesliga von der Stärke der Vereinsmarken profitieren können*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M. und Manuel Michaelis (2012): Sponsorship Congruence and Brand Image: A Pre-Post Event Analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (3/4), S. 509-523.

# Autoren und Kontakt

## Autoren

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

Dr. Christof Backhaus | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Jan Dreisbach | Technische Universität Braunschweig

Dipl.-Kfm. Marc Schnöring | Technische Universität Braunschweig

## Kontakt

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
an der Technischen Universität Braunschweig

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

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

acurelis consulting GmbH

Scharnhorststraße 2  
D-38104 Braunschweig  
Telefon +49 531 61 99 88 44  
Telefax +49 531 61 99 88 49  
christof.backhaus@acurelis.com  
www.acurelis.com

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

# Firmenprofil acurelis consulting

## Wer wir sind

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

## Was wir machen



Beziehungen aufbauen und pflegen:

### Customer Relationship Management

- integriertes Kundenbindungsmanagement
- Kundenwertanalysen



Beziehungen entwickeln:

### Sales Management

- Netzwerkmanagement
- Vertriebssteuerung und -controlling
- Vertriebsorganisation
- Filialbenchmarking



Die Basis für gute Beziehungen schaffen:

### Services Design

- optimale Gestaltung von Dienstleistungen
- organisationale Aspekte des Services Designs



Beziehungen promoten:

### Branding, Advertising & Promotions

- Markenmanagement und -kommunikation
- (Sport-)Sponsoring

## Wie Sie uns erreichen können



acurelis consulting GmbH  
Scharnhorststraße 2  
D-38104 Braunschweig

Dr. Christof Backhaus  
Telefon +49 531 61 99 88 44  
Telefax +49 531 61 99 88 49  
christof.backhaus@acurelis.com  
www.acurelis.com

# Impressum

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

Herausgeber

Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion



Prof. Dr. Thomas S. Spengler  
Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion (AIP)  
Lehrstuhl für Produktion und Logistik  
Katharinenstraße 3  
38106 Braunschweig

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

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

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

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

Braunschweig 2013  
alle Rechte vorbehalten

ISSN 2192-8150 (Printausgabe)

© 2013 Technische Universität Braunschweig  
© Bildmaterial: imago stock&people GmbH | Shutterstock Images



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

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