

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Alessandro Trageser**

**Brandmanagement im Sportar-  
tikelmarkt**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Brandmanagement im Sportartikelmarkt**

Autor:  
**Alessandro Trageser**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM14wD4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Peter Kaess**

Einreichung:  
Frankfurt am Main, 05.06.2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Brandmanagement in the sporting goods market**

author:

**Alessandro Trageser**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM14wD4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Peter Kaess**

submission:

Frankfurt, 05.06.2017

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Trageser, Alessandro

Thema der Bachelorarbeit: Brandmanagement im Sportartikelmarkt

Topic of thesis: Brandmanagement in the sporting goods market

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Intention der Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren für ein gesundes bzw. erfolgreiches Brandmanagement eines Unternehmens im Sportartikelmarkt herauszuarbeiten. Im Fokus des Forschungsinteresses steht dabei die Frage nach dem langfristigen Aufbau der Marken- und Marketingstrategie wie auch der darauf aufbauenden Kommunikationsinstrumente. Anhand der Analyse von theoretischen Strategien im Marketingbereich und Konzeptionen der Markenkommunikation macht der Verfasser auf deren Bedeutung im Sportartikelmarkt aufmerksam. Diese werden anhand eines gewählten Praxisbeispiels geprüft. Mit den gewählten Fragestellungen und den zuvor herausgearbeiteten Daten und Fakten des Unternehmens Adidas, stellt der Verfasser dessen Erfolg und die damit verbundenen, wirkenden Erfolgsfaktoren dar. Die Arbeit zeigt, dass ein Unternehmen auf dem Sportartikelmarkt nur erfolgreich sein kann, wenn die allgemeine Führung der Marke und alle damit verbundenen Marketingmaßnahmen im Sinne der Markenphilosophie abgestimmt sind. Ziel der Unternehmen, unabhängig vom Sportartikelmarkt, ist es dabei einen Mehrwert für die eigenen Anspruchsgruppen zu schaffen, welcher emotional an die Marke bindet. Infolgedessen gilt die Zielgruppe eines Unternehmens als Mittelpunkt aller Marketingmaßnahmen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Der Sportartikelmarkt... ..</b>	<b>3</b>
2.1 Strukturdaten.....	3
2.1.1 Daten und Fakten .....	3
2.1.2 Akteure und Global Player .....	6
2.1.3 Konsumausgaben und -Verhalten .....	8
2.2 Probleme und Herausforderungen des Sportartikelmarktes.....	14
<b>3 Sportmarketing... ..</b>	<b>18</b>
3.1 Strategische Aufgaben des Sportmarketing.....	20
3.2 Operative Aufgaben des Sportmarketing.....	26
<b>4 Brandmanagement... ..</b>	<b>30</b>
4.1 Identitätsorientierte Markenführung.....	31
4.2 Sponsoring als Instrument der Markenführung.....	33
4.2.1 Chancen und Risiken .....	34
4.2.2 Markenfit.....	36
4.2.2.1 Sportvereine .....	36
4.2.2.2 Sportler.....	37
<b>5 Praxisbeispiel Adidas.....</b>	<b>38</b>
5.1 Zahlen, Daten und Fakten.....	38
5.2 Welche Rolle spielen Innovationen für einen Global Player wie Adidas.....	41
5.3 Welche Relevanz hat das Sponsoring für den Erfolg des Unternehmens Adidas.....	42
<b>6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen... ..</b>	<b>47</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>50</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>VIII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

VuMA	Verbrauchs- und Medienanalyse
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
sog.	Sogenannt
IFH	Institut für Handelsforschung
d.h.	das heißt
CSR	Corporate Social Responsibility
z.B.	zum Beispiel
evtl.	eventuell
DFB	Deutscher Fußball – Bund
FIFA	Fédération Internationale de Football Association

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittliche pro - Kopf Ausgaben für Sportartikel in Deutschland nach Bundesländern in 2012.....	5
Abbildung 2: Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2015 (in Milliarden Euro).....	7
Abbildung 3: Nutzung von Trainings – Apps, Fitnessarmbändern und Co.....	9
Abbildung 4: S - O - R – Modell.....	12
Abbildung 5: Aufbau eines strategischen Marketingkonzepts.....	21
Abbildung 6: Identitätsbasiertes Management.....	32
Abbildung 7: Umsatz von Adidas weltweit nach Regionen in den Jahren 2008 – 2016 (in Millionen Euro).....	40
Abbildung 8: Adidas Parley fort he Oceans.....	42

# 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Thema Brandmanagement im Sportartikelmarkt auseinander. Zielsetzung ist es dabei ökologische sowie ökonomische Faktoren und ihre Relevanz, im Hinblick auf die Arbeit innerhalb dieses Segments der einzelnen Marken bzw. Unternehmen und den betroffenen Anspruchsgruppen herauszuarbeiten.

Der Sportartikelmarkt ist heute als Marktsegment weltweit gegeben und beinhaltet gegründete Marken aller Nationen, welche alle erdenklichen sportlichen Aktivitäten jeder Geschlechter- und Altersgruppe bedienen.

Ziel dieser Bachelor – Thesis ist es heraus zu finden, wie sich die Sportartikelbranche über die letzten Jahrzehnte hinweg entwickelt hat und welche Faktoren bezüglich des Markenmanagements für den heutigen Erfolg einer Sportartikelmarke ausschlaggebend sind.

Um ein besseres Verständnis für das Management einer Sportartikelmarke erlangen zu können, werden im zweiten Kapitel der Arbeit die grundsätzlichen Eckdaten und wissenswerten Informationen des Sportartikelmarktes dargestellt. Das Konsumverhalten und die damit verbundenen Ausgaben der potentiellen Zielgruppen spielen in diesem Kapitel ebenfalls eine Rolle. Darüber hinaus werden die Machtverhältnisse der „Global Player“ und der anderen Akteure innerhalb des Marktes dargelegt und eingeordnet. Darüber hinaus werden die Probleme und Herausforderungen innerhalb des Marktes angesprochen.

Im Anschluss daran werden im dritten Kapitel die Hauptaufgaben des Marketings, in diesem Fall im Sport, erläutert. Dazu zählen sowohl das strategische- als auch das operative Marketing, welche jeweils in ihre einzelnen Arbeitsschritte zerlegt und ihre dazugehörigen Aufgabeninhalte beschrieben werden. Teil dieser Erläuterung der jeweils notwendigen Maßnahmen für den Erfolg sind dabei diverse Marketing – Instrumente, welche man sich für eine qualitativ hochwertige und aussagekräftige Analyse und Marketing – Strategie zunutze machen sollte.

Im Fokus des vierten Kapitels steht das Markenmanagement. Dabei wird im ersten Teil des Kapitels die Begriffsdefinition einer „Marke“ geklärt. Im zweiten Teil wird anschließend ein Leitfaden für eine erfolgreiche Markenführung dargestellt. Zuletzt widmet sich das Kapitel dem Sponsoring als Instrument des Brandmanagements und befasst sich

mit den Chancen und Risiken sowie dem Markenfit von gesponserten Vereinen und Sportlern diverser Unternehmen.

Im fünften Kapitel wird anschließend ein Praxisbeispiel angeführt, welches sich in Form von zwei Fragepunkten mit den zuvor behandelten Thematiken auseinandersetzt. Das Praxisbeispiel bildet hier das weltweit und als „Global Player“ agierende, deutsche Unternehmen „Adidas“. Die Fragen beziehen sich dabei auf die Gewichtung von Innovationen und Sponsoring für den Erfolg eines Sportartikelherstellers in der Kategorie „Adidas“. Darüber hinaus werden Zahlen, Daten und Fakten zum deutschen Weltkonzern dargelegt.

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen genannt, die sich aus den zuvor bearbeiteten Kapiteln, inklusive des Praxisbeispiels, ableiten lassen.

---

## 2 Der Sportartikelmarkt

### 2.1 Strukturdaten

#### 2.1.1 Daten und Fakten

Die deutsche Bevölkerung treibt Sport. Eine Statistik der Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) befasst sich mit der Häufigkeit des Sporttreibens der deutschen Bevölkerung in deren Freizeit. Die Basis dieser Erhebung bildet dabei die deutschsprachige Bevölkerung ab 14 Jahren. Bei dieser Stichprobe der VuMA wurden im jeweiligen Jahr rund 23000 Personen befragt, was anschließend auf die rund 70 Millionen deutschsprachigen Personen in Deutschland ab 14 Jahren hochgerechnet wurde. Gemessen wird der Zeitraum von 2013 bis 2016 mit einer Angabe von Personen in Millionen. Mögliche Antworten bei der Befragung waren "mehrmals wöchentlich", "mehrmals monatlich", "einmal monatlich", "seltener" und "nie/keine Angabe".

Allgemein lässt sich feststellen, dass die Anzahl der sportlich aktiven Bürger in Deutschland zwischen den Messungen von 2013 und 2016 relativ konstant, mit einer leichten Tendenz nach unten, bleibt. Von den rund 40 Millionen Sporttreibenden in Deutschland waren im Jahr 2013 noch über 11 Millionen Menschen mehrmals wöchentlich sportlich aktiv. Diese Zahl sank im Jahr 2014 auf 10,58 Millionen und erreichte 2015 ihren Tiefpunkt mit nur noch 10,25 Millionen wöchentlich Sport treibenden Bürgern. Im Jahr 2016 wies diese Stichprobenzahl dann erstmals wieder einen leichten Anstieg auf 10,36 Millionen Menschen auf.

Eine weitaus höhere Anzahl an Leuten betätigt sich immerhin mehrmals monatlich sportlich, allerdings lässt sich auch bei dieser Messzahl ein konstanter, wenn auch nur minimaler Rückgang von 2013 bis 2015 feststellen. Im Jahr 2013 waren laut der VuMA noch rund 15,61 Millionen Menschen mehrmals monatlich sportlich aktiv. Auch diese Zahl sank im Folgejahr 2014 mit nur noch 15,23 Millionen deutschen Bürgern. Die Zahl der mehrmals monatlich sportlich Aktiven erreichte ihren Tiefpunkt allerdings nicht wie die Anzahl der mehrmals wöchentlich sportlich Aktiven im Jahr 2015 mit rund 15,09 Millionen, sondern erst im Jahr 2016 mit nur noch knapp über 15 Millionen Menschen.

Da die Zahl der mehrmals wöchentlich und mehrmals monatlich sportlich aktiven deutschen Bürgern von Jahr zu Jahr sinkt, lässt sich erahnen, was auch die Stichproben der Statistik der VuMA bestätigen. Die Anzahl der nur einmal monatlich sport-

treibenden Menschen steigt an. Die Zahl der im Jahr 2013 einmal monatlich aktiven Menschen von knapp über 3 Millionen stieg bereits im Folgejahr 2014 um fast eine Millionen Menschen auf rund 3,82. Der weitere Anstieg im Jahr 2015 auf 3.95 Millionen monatlich Sporttreibende Menschen vergrößerte sich dann im Jahr 2016 nochmals um rund 20.000 Personen und erreicht hier seinen Höhepunkt.

Ebenfalls einen Anstieg von bis 2013 bis 2016, mit Ausnahme des Jahres 2015, lässt sich bei der Anzahl derjenigen feststellen, die laut der Statistik der VuMA nie Sport treiben oder lediglich keine Angabe zu ihren sportlichen Aktivitäten gemacht haben. Diese Angabe fasste im Jahr 2013 eine Zahl von 29,19 Menschen, welche im Folgejahr 2014 bereits um fast eine halbe Millionen, auf 29,62 Millionen, anstieg. Im Jahr 2015 allerdings lies sich dann ein Rückgang von rund 50.000 deutschen Bürgern feststellen. Die sportliche Betätigung der Menschen in ihrer Freizeit stieg in diesem Jahr also wieder an. Im Jahr 2016 nimmt dieser Rückgang jedoch wieder eine Wende. Die Zahl der Menschen, welche nie Sport treiben oder lediglich keine Angaben zu ihren sportlichen Aktivitäten gemacht haben, steigt in diesem Jahr wieder auf 29,77 Millionen an. (vgl. Statista 2016)

Anhand dieser Statistik wird also deutlich, dass die deutsche Bevölkerung in ihrer Freizeit von Jahr zu Jahr immer weniger bzw. seltener sportlich aktiv ist, was auf Basis der gemessenen Jahre und deren Zahlen vorraussichtlich in den kommenden Jahren noch weiter abnehmen wird.

Die regelmäßige sportliche Betätigung geht außerdem mit dem Konsum von Sportartikeln der Menschen einher bzw. ist der Sportartikelmarkt in gewisser Weise abhängig von der regelmäßigen sportlichen Betätigung der Menschen. Die folgende Statistik der BBE Handelsberatung zeigt die durchschnittlichen pro – Kopf Ausgaben für Sportartikel nach Bundesländern im Jahr 2012 auf. Dabei zielt die X – Achse die Ausgaben pro Kopf in Euro und die Y – Achse die 16 Bundesländer Deutschlands.

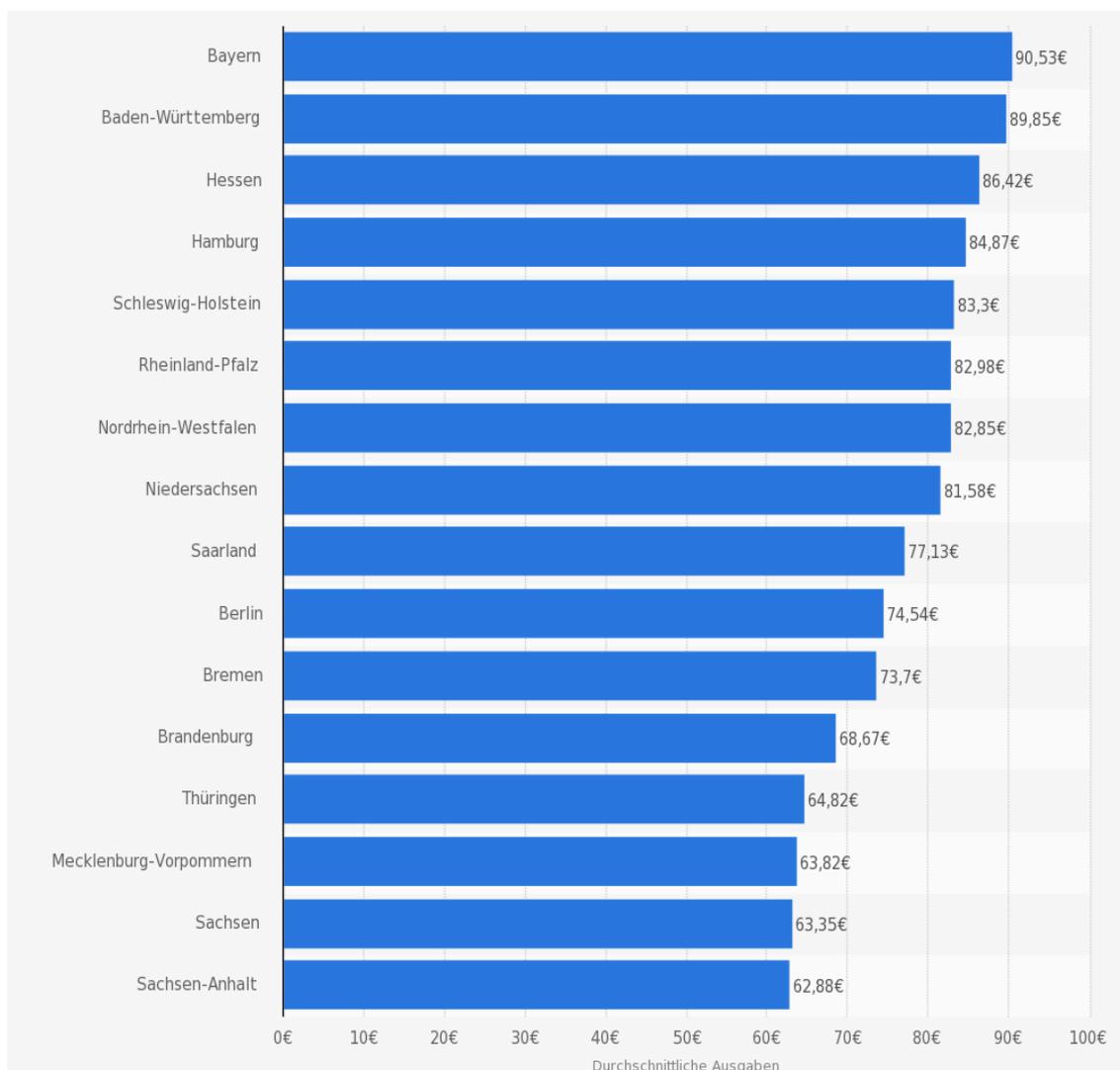


Abbildung 1: Durchschnittliche pro-Kopf Ausgaben für Sportartikel in Deutschland nach Bundesländern in 2012  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2012)

Zuerst lässt sich sagen, dass der deutsche Bürger im Durchschnitt, Stand 2012, mindestens 60 Euro für Sportartikel pro Jahr ausgibt. Die 100 Euro Marke wird hier allerdings nicht überschritten. Angeführt wird diese Tabelle von dem Bundesland Bayern, bei dem die durchschnittlichen Ausgaben für Sportartikel pro Kopf bei 90,53 Euro im Jahr liegen. Knapp dahinter liegt das Bundesland Baden – Württemberg mit Ausgaben in Höhe von 89,85 Euro. Auf Platz drei mit 86,42 Euro befindet sich das Bundesland Hessen. Allgemein lässt sich sagen, dass der Süden Deutschlands die wohl kaufkräftigste Region ist. Die Hauptstadt Berlin liegt mit 74,54 Euro pro Kopf im unteren Mittelfeld der Ausgaben für Sportartikel im Jahr 2012. Der Osten Deutschlands ist in Sachsen und Sachsen – Anhalt mit der schwächsten Kaufkraft Deutschlands ausgestattet. In Sachsen liegen die durchschnittlichen Ausgaben bei 63,35 Euro, in Sachsen – Anhalt sogar nur bei 62,88 Euro. Im Osten Deutschlands investieren die Bürger also rund 1/3 weniger in Sportartikel als im Süden.

### 2.1.2 Akteure und Global Player

Großunternehmen leben oft von gewissen Markt- und Verhandlungsvorteilen, welche sich durch Rang und Namen des jeweiligen Unternehmens auf dem (Welt-)Markt ergeben. Man spricht hier auch von finanziellen Größenvorteilen, welche man im englischen als “pecuniary economies of scale” (vgl. Bain 1956, 57) definiert. Bezeichnend für diese Größenvorteile sind u.a. Vorzugskonditionen, beispielsweise in Form von Mengenrabatten oder Preisnachlässen, welche dem jeweiligen Unternehmen von Lieferanten oder Herstellern eingeräumt werden. (vgl. Schmidt 1995, 67)

Eben diese Großunternehmen mit Rang und Namen, Wettbewerbsvorteilen und Vorzugskonditionen werden im Allgemeinen “Global Player” genannt. Unter einem “Global Player” versteht man ein internationalisiertes Unternehmen, welches sich in seiner jeweiligen Branche im globalen Wettbewerb befindet. Neben dem Erlangen der Marktführerschaft, ist es das Ziel eines “Global Players” alle für ihn relevanten Märkte zu bedienen und die Koordination aller Unternehmensaktivitäten weltweit steuern zu können. (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, globale Unternehmen).

Im Sportartikelmarkt liegt der Fokus allerdings vorrangig auf einer (Dienst-)Leistung, weniger auf dem Verkauf von Produkten. Die Marken in diesem Segment fungieren also mehr als persönliches Versprechen für den potentiellen Käufer und Nutzer und stehen für ein “geprüftes Qualitätssiegel” (vgl. Klein 2013, 17). Des Weiteren zählen Sportmarken als konsumorientierte Marken, da sich eine Sportmarke allgemein, aufgrund des aktiven und passiven Konsums der Kunden und Nutzer, in keine bereits bestehende Markenkategorie einordnen lässt. Aktiver Konsum besteht bei (Hochleistungs-)Sportlern, welche die Produkte der jeweiligen Marke zum Sport tragen. Passiven Konsum betreiben hingegen Menschen, welche die Produkte nur aus Gründen eines Mehrwerts kaufen, wie zum Beispiel ein Trikot der persönlich präferierten Fußballmannschaft (vgl. Klein 2013, 23).

Hier ist neben den beiden deutschen Unternehmen “Adidas” und “Puma”, welche von den Gebrütern Dassler gegründet wurden das amerikanische, aus Oregon stammende Unternehmen “Nike” einer der “Global Player” und sogar Marktführer in der Branche (vgl. Hofer 2015).

Mit dem abgeschlossenen Geschäftsjahr 2014 ist der Umsatz des amerikanischen Unternehmens um zehn Prozent gestiegen, was einen Gesamtumsatz von rund 27 Milliarden Euro für “Nike” bedeutete. Diese zehnpromtente Steigerung des Umsatzes entspricht umgerechnet dem kompletten Jahresumsatz des Unternehmens “Puma”. Dies belegt, dass “Nike” nicht zu Unrecht der langfristige Marktführer der letzten Jahre war bzw. ist. Des Weiteren bedeutet diese Umsatzsteigerung gleichzeitig auch mehr Gewinn für das Unternehmen, was wiederum zu einem erheblichen Marktvorteil

gegenüber der Konkurrenz führt. Durch die höheren Einnahmen und den höheren Gewinn hat das Unternehmen wiederum mehr Geld zur Verfügung um beispielsweise in die Produktentwicklung oder das Marketing zu investieren. Durch den enormen Vorsprung der Weltmarke “Nike” in Sachen Umsatz und Gewinn versuchen Konkurrenten wie “Adidas”, eben diesen Vorsprung durch Maßnahmen wie die Investition bzw. Aufstockung des Marketingbudgets zu kompensieren (vgl. Hofer 2015).

In der folgenden Grafik werden die neun führenden Sportartikelhersteller weltweit nach Umsätzen im Jahr 2015 aufgelistet. Dabei gibt die X – Achse Auskunft über den Umsatz, angegeben in Milliarden Euro. Die Y – Achse zeigt die neun marktführenden Unternehmen auf.

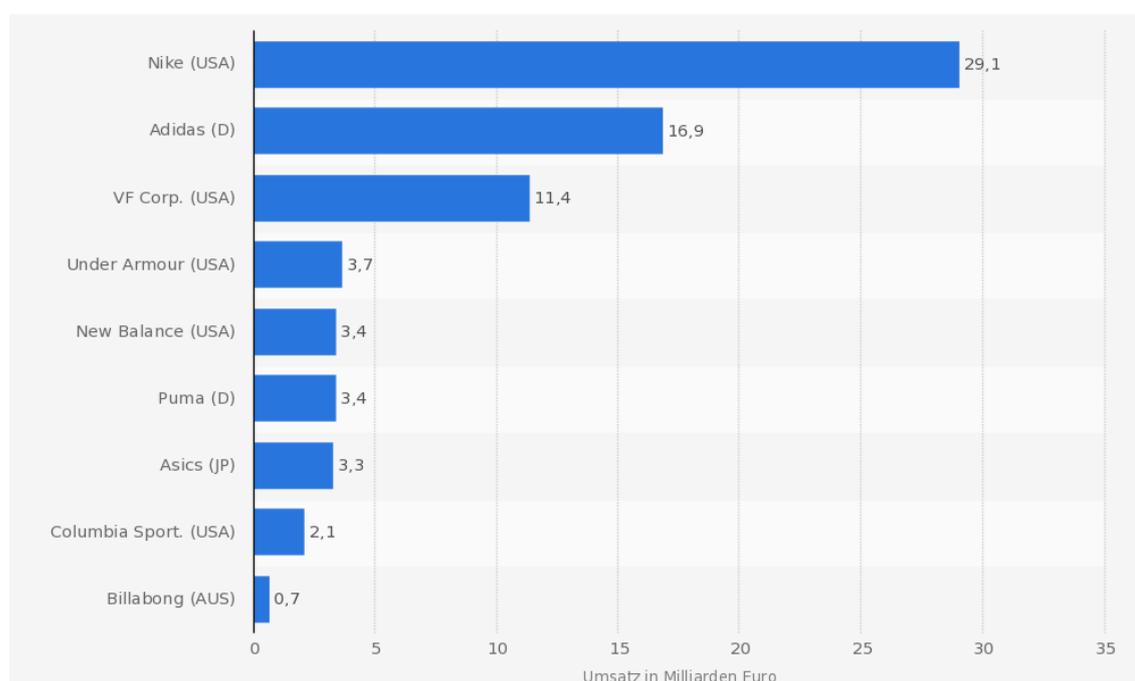


Abbildung 2: Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2015 (in Milliarden Euro)  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2016)

Vorab lässt sich sagen, dass die vorangegangenen Geschäftsjahre der neun Unternehmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten enden.

Zunächst lässt sich feststellen, dass das amerikanische Unternehmen “Nike” mit einem immensen Vorsprung von über 12 Milliarden Euro auf den deutschen Hauptkonkurrenten und ebenfalls “Global Player” “Adidas”, deutlich auf dem ersten Platz der Sportartikelhersteller liegt. Auf Platz drei liegt das amerikanische Unternehmen “VF Corporation” mit einem Geschäftsjahresabschluss von 11,4 Milliarden Euro. Grund für den dritten Platz der “VF Corporation” ist allerdings die Markenvielfalt des Unternehmens. Neben der Skatemarke “Vans” und “JanSport” fasst das Unternehmen noch Marken wie “The North Face” und “Timberland”, welche in den Outdoor – Bereich fall-

en. Des Weiteren gehören diverse Jeans Marken sowie die Marke "Eastpak" zur "VF Corporation" (vgl. VFC Brands). Das deutsche Unternehmen "Puma", welches von dem Bruder von Adolf Dassler, Gründer der Marke "Adidas", gegründet wurde, teilt sich gemeinsam mit dem amerikanischen Unternehmen "New Balance" in diesem Ranking den fünften Platz mit einem Umsatzerlös in Höhe von 3,4 Milliarden Euro. Neben den v.a. amerikanischen und deutschen Konkurrenten gibt es in diesem Segment noch namentlich bekannte Konkurrenz aus Japan und Australien. Die Marke "Asics", welche ursprünglich vom Japaner Kihachiro Onitsuka als "Onitsuka Co. Ltd." gegründet wurde (vgl. Asics Geschichte), belegt weltweit den siebten Platz mit einem Umsatz von 3,3 Milliarden Euro. Damit liegt das Unternehmen nur unmittelbar hinter dem amerikanischen Konkurrenten "New Balance" und dem deutschen Konkurrenten "Puma". Dies liegt u.a. auch an den namenhaften Kolaborationen mit weltweit anerkannten Streetwear – Marken wie dem amsterdamer Label "Patta", anerkannten Designern wie "Ronnie Fieg" oder bekannten Schuhgeschäften wie dem Berliner Sneakerstore "Solebox", durch die die Bekanntheit der Marke in der breiten Masse enorm gesteigert und eine Menge Sympathie bei Schuhliebhabern geerntet wurde (vgl. Dunne 2014). Das australische Unternehmen "Billabong", welches Ausrüstung im Surf-, Snow- und Wakeboarding Bereich herstellt (vgl. Billabong Team), liegt mit einem Umsatz von 0,7 Milliarden Euro zwar weit hinter der Konkurrenz, schafft es aber dennoch unter die neun führenden Sportartikelhersteller weltweit.

Es lässt sich also feststellen, dass der Sportartikelmarkt v.a. durch amerikanische Wettbewerber bestimmt wird. V.a. das Unternehmen "Nike" sticht hier hervor, welches den Weltmarkt mit einem deutlichen Vorsprung auf den Hauptkonkurrenten "Adidas" anführt. Aus europäischer Sicht gibt es hier, außer durch die weltweit bekannten deutschen Marken und Global Player "Adidas" und "Puma", nur wenig namentliche Konkurrenz. Aus kontinentaler Sicht schafft es in dieser Branche mit "Asics" nur eine asiatische und mit "Billabong" ebenfalls nur eine australische Marke nennenswerte Umsätze zu erzielen.

### **2.1.3 Konsumausgaben und -Verhalten**

Eine Befragung der IFH Köln und der KPMG aus dem Jahr 2016 zeigt, dass die Ausgaben der Menschen für Sportartikel, v.a. bei den sog. "Smart Natives", über die letzten Jahre stetig gestiegen sind. Bei "Smart Natives" handelt es sich um Menschen bzw. Konsumenten im Alter zwischen 16 und 25 Jahren, welche täglich das Internet und Smartphones nutzen. Durchschnittlich jeder zweite dieser "Smart Natives" und insgesamt 37% aller über 500 befragten Bundesbürger Deutschlands haben ihre Ausgaben für Sportartikel und -Bekleidung, v.a. in den letzten zwei Jahren, gesteigert.

Insbesondere die “Smart Natives” gelten für die Sportartikelhersteller als interessante Zielgruppe für die Zukunft. Diese Zielgruppe setzt bei ihrem Einkauf v.a. auf neue Innovationen wie Trainings – Apps oder Fitnessarmbänder. Von allen Befragten nutzen allgemein 36% innovative Sportaccessoires. In der Kategorie “Smart Natives” werden diese Accessoires von mehr als jedem Zweiten genutzt. Anwendungen wie Fitness – Tracker oder Apps zur persönlichen Trainingsplanung werden von rund 63% der Befragten bzw. von 49% der “Smart Natives” genutzt. Applikationen wie Fitnessarmbänder sind bei der Allgemeinheit dagegen beliebter als bei den “Smart Natives”.

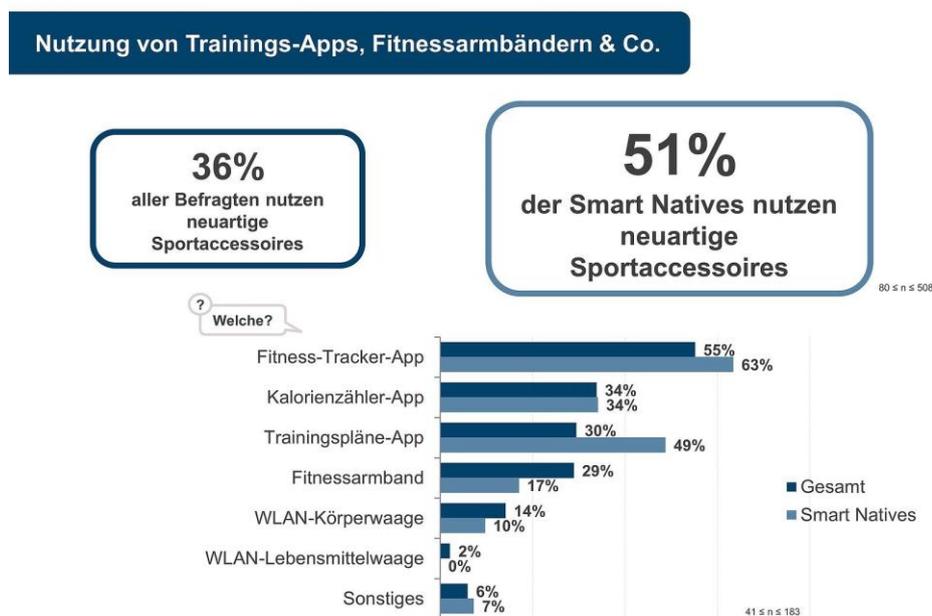


Abbildung 3: Nutzung von Trainings - Apps, Fitnessarmbändern und Co.  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an IFH Köln 06/2016)

Die vorausgehende Abbildung der erstellten Studie durch die IFH Köln und der KPMG zeigt die prozentuale Nutzung von diversen Trainingsapps und Fitnessarmbändern bei allen Befragten im Verhältnis zu der Nutzung durch die “Smart Natives”.

Hier lässt sich zunächst feststellen, dass insgesamt 36% aller Befragten als Nutzer neuartiger Sportaccessoires gelten. Betrachtet man nur die Kategorie der “Smart Natives”, kommt man auf eine prozentuale Nutzungszahl von 51%.

Am beliebtesten sind hier sowohl bei der Messung aller Befragten, also auch bei den “Smart Natives” sog. “Fitness – Tracker – Apps”, welche beispielsweise Geschwindigkeit und zurückgelegte Kilometeranzahl beim Joggen oder die allgemein zu Fuß zurückgelegten Meter pro Tag messen bzw. zählen können (vgl. Focus online). Diese Art von App findet bei 55% aller befragten Nutzer anklang, bei den “Smart Natives” sind es sogar 63%. Die “Kalorienzähler – Apps” finden bei den “Smart Natives” laut der Statistik mit 34% genauso viel Anklang wie bei allen Befragten. Diese Kate-

gorie von Apps wird laut Befragung aller am zweithäufigsten genutzt. Einen größeren Unterschied hingegen gibt es bei der Betrachtung der Nutzung von Apps zur Erstellung von Trainingsplänen. Diese Apps stehen bei den "Smart Natives" mit 49% an zweiter Stelle der Nutzungshäufigkeit. Grund hierfür könnte die Alterskategorie sein, welche den "Smart Natives" zugeordnet wird. Da diese Zielgruppe zwischen 16 und 25 tendenziell häufig Kraftsport in Fitnessstudios oder Ähnlichem treibt, bietet sich hier die Nutzung von Apps, welche bei der Erstellung eines individuellen Trainingsplans helfen, an (vgl. Statista 2015). Bei der Befragung aller gaben 30% an, dass sie derartige Apps nutzen. Auch Fitnessarmbänder sind bei den Befragten beliebt. Diese werden laut Statistik ebenfalls von knapp 30% genutzt. Bei den "Smart Natives" hingegen steht die Nutzung von Fitnessarmbändern mit rund 17% eher im Hintergrund. Funktionell stellen diese Armbänder ähnliche Nutzungsfunktionen zur Verfügung wie "Fitness – Tracker – Apps", allerdings in einer vereinfachten Version (vgl. Fitness Armband Tests). Weitere multimediale Hilfsmittel wie eine "WLAN – Körperwaage" oder eine "WLAN – Lebensmittelwaage", welche zur Unterstützung der richtigen Ernährung dient, werden selten bis gar nicht genutzt.

Es lässt sich also feststellen, dass die Nutzung moderner Technologien, welche den Sport bzw. das persönliche Sporttreiben unterstützen, v.a. altersbedingt abhängig ist. So nutzt in der breiten Masse etwa ein Drittel, bei den "Smart Natives" der jüngeren Generation allerdings schon jeder zweite die genannten, modernen Hilfsmittel. Zwar sind diese Hilfsmittel jedem ein Begriff, allerdings wird sich erst zukünftig herausstellen, ob diese Technologien zur persönlichen Unterstützung und zur Erleichterung des v.a. sportlichen Alltags langfristig Erfolg haben und ob sie zu einer Haupteinnahmequelle der Sportartikelhersteller werden können.

Grundlegend gilt es erstmal zu verstehen, welche Faktoren das Kaufverhalten des Menschen beeinflussen bzw. was den Menschen zum Konsum bzw. zum Kauf anregt. Hier lassen sich die wichtigen Ansätze in mehrere Fragestellungen zusammenfassen. "Wer?", damit wird der Träger der Kaufentscheidung bezeichnet, kauft "Was?" (das jeweilige Kaufobjekt), "Warum?" (hierbei geht es um die jeweiligen Motive bzw. Gründe des Kaufs). Des Weiteren beinhalten die Fragestellungen ein "Wie?", wobei der jeweilige Kaufentscheidungsprozess untersucht wird und die Frage nach der Menge des Kaufes, was mit der Frage "Wie viel?" geprüft wird. Eine weitere Frage, "Wann?", beschäftigt sich mit dem Kaufzeitpunkt bzw. der Kaufhäufigkeit von Produkten. Außerdem geht die Fragestellung "Wo bzw. mit wem?" auf die jeweilig gewählten Einkaufsstätten und Lieferanten ein.

Die Ansätze zur Klärung der zuvor aufgeführten Fragestellungen lassen sich vereinfacht durch behavioristische, neobehavioristische und kognitive Erklärungsansätze des Konsumverhaltens erklären bzw. beschreiben. Des Weiteren lassen sich diese drei

Ansätze in zwei verschiedene Modelle einordnen. So gehört der behavioristische Forschungsansatz zu dem sog. "S – R – Modell", bei dem das "S" für Stimulus bzw. Stimuli und das "R" für "Response" (dt. Antwort) steht. Die neobehavioristischen und kognitiven Ansätze beschreiben hierbei echte Verhaltensmodelle und fallen unter die "S (Stimulus) – O (Organismus) – R (Response) – Modelle" (vgl. Meffert 2000, 96ff.).

Der behavioristische Erklärungsansatz für die Kaufentscheidung eines Menschen befasst sich nur mit messbaren Variablen. Grund dafür sind die Vertreter dieses Ansatzes, welche davon ausgehen, dass psychische Prozesse bei dem jeweiligen Konsumenten nicht messbar sind und somit kein Teil der durchgeführten Untersuchung sein sollten. Deshalb spricht man hier auch oft von "S – R – Modellen", auch "Black – Box – Modelle" genannt. Unbeachtet bleiben bei diesem Erklärungsansatz eben nicht – beobachtbare, psychische Vorgänge innerhalb des Menschen, welche nicht nur vor dem Kauf, sondern auch währenddessen wirken können. Interpretiert wird der Ansatz hier mit einer Reaktion des Konsumenten bzw. der untersuchten Person auf verschiedene, erkennbare Stimuli. Hierzu zählen neben den Sinnesreizen alle auf den Konsumenten ausgerichteten Marketingmaßnahmen, welche u.a. für die Aktivierung der jeweiligen Sinnesreize verantwortlich sind. So führt eine attraktive Verpackungsgestaltung (Stimulus) beispielsweise zu einem sog. "Impulskauf", welcher in diesem Fall die Reaktion auf die Wirkung des Stimulus wäre. Bei einem "Impulskauf" handelt sich um einen Einkauf des Konsumenten der zuvor nicht geplant war, sondern spontan aufgrund eben genannter Stimuli erfolgt (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Impulskauf).

Anders als beim behavioristischen Ansatz arbeitet der neobehavioristische Erklärungsansatz neben den beobachtbaren und messbaren Parametern mit sog. "intervenierenden Variablen" (vgl. Kroeber – Riel/Gröppel – Klein 2013, 35f.). Darunter versteht man Variablen die nicht messbar, sondern nur indirekt über diverse Indizien bzw. Symptome empirisch erfasst werden können. Es wird also versucht, die nicht beobachtbaren Vorgänge im menschlichen Organismus, im Namen des folgenden Modells als "O" bezeichnet, zur Erklärung des Verhaltens der Konsumenten heranzuziehen. Diese Verhaltensmodelle werden demnach als "echte Verhaltensmodelle" (S – O – R – Modelle) bezeichnet. Die Wirkung einer Verpackungsgestaltung (Stimulus) kann so durch die Einstellung, die der Konsument (Organismus) dem beworbenen Produkt entgegenbringt, auf Grund von beispielsweise persönlichen Präferenzen sowohl positiv als auch negativ verstärkt werden. Diese Einstellung des Käufers kann wiederum entscheidend sein, ob er besagtes Produkt kauft oder nicht kauft (Response) (vgl. Meffert 2000, 97f.).

Aufgrund dessen, dass weder der behavioristische noch der neobehavioristische Erklärungsansatz kognitive Prozesse bei der Kaufentscheidung miteinbeziehen, wurden zusätzlich noch die kognitiven Erklärungsansätze entwickelt. Diese Erklärungsansätze

gehören ebenfalls zu den sog. "echten Verhaltensmodellen", den "S – O – R – Modellen" und beinhalten gleichermaßen die Praktiken der neobehavioristischen Erklärungsansätze.

Unter kognitiv versteht man alle Funktionen des Menschen, welche mit der menschlichen Erkenntnis- und Informationsverarbeitung zusammenhängen. Hierzu gehören u.a. das allgemeine Denken und Erinnern, die Wahrnehmung von verschiedenen Gegenständen oder Lebewesen und das Lernen aus verschiedenen Prozessen, Informationen und Erkenntnissen (vgl. Stangl 1999). Man geht hierbei davon aus, dass die drei Variablen "Lernen", "Denken" und "Wissen" Einfluss auf den persönlichen Entscheidungsweg hinsichtlich eines Einkaufs haben. Ein Beispiel hierfür wären Überlegungen, die von der jeweiligen Person angestellt werden, welche über einen Kauf entscheiden können. Die Erfahrung mit einer Marke oder einem Produkt entscheidet beispielsweise ob die Kaufentscheidung der Person positiv oder negativ ausfällt. Maßgebend sind hier also die zuvor gezogenen Erkenntnisse aus einer Marke oder einem Produkt, die der Mensch durch deren Gebrauch gewinnt.

Um diese verschiedenen Erklärungsansätze bzw. Modelle nochmals verständlicher zu machen, werden sie in der folgenden Abbildung nochmals ausführlich dargestellt.

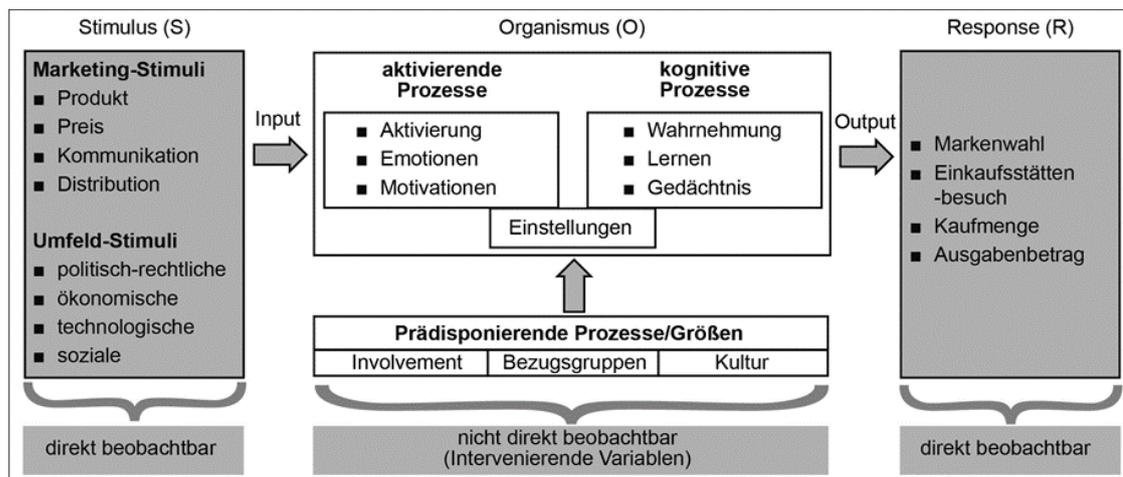


Abbildung 4: S - O - R - Modell  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon, Käufer- und Konsumentenverhalten)

Hier wird noch einmal deutlich, wie die beiden Modelle und deren verschiedenen Ansätze funktionieren. Die Erklärungsansätze des "S – R – Modells" arbeiten allgemein nur mit direkt beobachtbaren Variablen, welche sich im Bereich des Stimulus noch einmal in Marketing – Stimuli der Unternehmen, wie beispielsweise Distribution, Produkt oder Preis, und in Umfeld – Stimuli, wie ökonomische oder soziale Reize, aufteilen. Dieser Input an Reizen führt bei dieser Modellart direkt und ohne Zwischenschritt zur Antwort (Response) als Output. Bei den Erklärungsansätzen des "S – O – R – Modells" gibt es mit dem nicht direkt beobachtbaren Bereich "Organis-

mus" einen wichtigen Zwischenschritt. Man spricht hier auch von in die Kaufentscheidung eingreifenden bzw. intervenierenden Variablen. Des Weiteren wirken prädisponierende Prozesse oder Größen auf die Einstellung des jeweiligen Konsumenten ein, welche ihn grundsätzlich empfänglicher für bestimmte Gegenstände bzw. Produkte machen oder eben nicht. Ein Beispiel hierfür wären kulturelle, traditionelle oder religiöse Einflüsse auf die potentiellen Konsumenten oder deren "Involvement". Unter "Involvement" versteht man die sog. "Ich – Beteiligung" eines Konsumenten, also das emotionale Engagement, sowohl gedanklich als auch praktisch, mit dem man sich beispielsweise einem Kauf widmet. Dies bezieht sich u.a. auch auf die aktive Informationssuche und aktive Beschäftigung mit einem Kauf bzw. dem jeweiligen Produkt an sich. Es geht also subjektiv darum, wie wichtig der jeweiligen Person der jeweilige Kauf bzw. das jeweilige Produkt ist (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Involvement).

Aus den vorherigen Bereichen wird also kenntlich, dass das Marketing eines Unternehmens eng im Verhältnis bzw. in vielfältiger Weise in Beziehung zueinander steht. Durch die wissenschaftliche Forschung im Bereich des Kauferverhaltens von Menschen lassen sich also geeignete Messkonzepte und Auswertungsverfahren im Marketingbereich erstellen und anwenden (vgl. Meffert 2000, 98).

Ein weiteres Merkmal, dass es bei dem Konsumverhalten bzw. den -Ausgaben der Nachfrager zu berücksichtigen gilt, sind die unterschiedlichen Kaufentscheidungen bzw. Kaufintentionen der Konsumenten. Hierbei unterscheidet man insgesamt in vier verschiedene Kaufentscheidungstypen (vgl. Berlin - studis).

Zum einen gibt es hier mit der extensiven und vereinfachten Kaufentscheidung, Entscheidungen mit stärkerer kognitiver Steuerung. Die extensive Kaufentscheidung findet in der Regel seltener statt. Hier geht es meist um einen Kauf der in erster Linie neu für den Konsumenten ist und eine große wirtschaftliche Belastung darstellen kann, wie beispielsweise den Kauf eines Hauses. Reize, die situationsbedingt das Kaufverhalten eines Menschen beeinflussen können, spielen hier eine geringe Rolle, da die Kaufentscheidung mit einer enormen psychischen Aktivierung verbunden ist und bewusst abläuft. Die vereinfachte oder auch limitierte Kaufentscheidung hingegen, welche mit einer stärkeren kognitiven Steuerung verbunden ist, wird aufgrund von gesammelten Erfahrungen durch beispielsweise frühere Käufe oder Empfehlungen anderer getroffen. Der potentielle Kauf verläuft hier aufgrund von festgelegten bzw. bewährten Entscheidungskriterien vor dem Kauf, wie zum Beispiel die Höhe des Preises, die man einem Produkt zuordnet. Da man eben diesen Preis bzw. den persönlichen Wert eines Produktes vor dem Kauf festlegt, beeinflussen Reizsituationen oder Impulse den Einkauf kaum. Die gedankliche Steuerung ist hier begrenzt (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Kaufentscheidung).

Bei den anderen beiden Kaufentscheidungstypen handelt es sich um das habituelle und um das impulsive Kaufverhalten, welche geringerer kognitiver Steuerung unterliegen. Die habituelle Kaufentscheidung, auch Gewohnheitsverhalten genannt, läuft weitgehend automatisch ab und weist kaum psychische Aktivierung in Form von gesteuerten Gedanken auf. Die Basis dieser Kaufentscheidung bildet dabei eine Sammlung von positiven Informationen und Erkenntnissen über bereits verwendete und bekannte Produkte. Diese Kaufentscheidung ähnelt der limitierten Kaufentscheidung, wobei hier wesentlich weniger kognitive Kontrolle herrscht. D.h. also es finden weniger informationsbeschaffende Maßnahmen vor dem Kauf statt, da wiederholt bereits bekannte Produkte gekauft werden, die sich in den Augen des Konsumenten bewährt haben. Der impulsiven Kaufentscheidung, auch Impulskauf genannt, hingegen, gehen starke Reizsituationen (Stimuli) mit nur geringer gedanklichen bzw. kognitiven Steuerung voraus. Sie entstehen also spontan und schnell, außerdem sind sie stark emotionsgebunden (vgl. Berlin - studis).

## **2.2 Probleme und Herausforderungen des Sportartikelmarktes**

Führt man sich die Probleme und Herausforderungen globaler Unternehmen vor Augen, sowohl im Sportartikelmarkt als auch im Allgemeinen, ist der Bereich der Unternehmensethik wohl der Punkt, bei dem am meisten Diskussions- und Handlungsbedarf herrscht.

Dieser Bereich beschäftigt sich mit der unternehmenseigenen Verantwortung und der Verantwortung der angestellten Mitarbeiter gegenüber ihrer Umwelt, was auch als "Corporate Social Responsibility" bezeichnet wird. Der immer währende Konflikt der Unternehmensethik besteht dabei aus dem finanziellen Gewinn und der Moral eines Unternehmens. Aufgaben- bzw. Bewältigungsbereiche der Unternehmensethik sind im Allgemeinen u.a. die weltweit immer noch verbreitete Kinderarbeit, die Korruption innerhalb der Märkte sowie zwischen verschiedenen Handelsposten, die Verschmutzung der Umwelt durch Fabriken der globalen Unternehmen und deren Bilanzverschleierungen. Nach diesen ethischen Gesichtspunkten zu agieren erfordert allerdings eine Bewusstmachung und ein Begründen der Unternehmen, warum diese Werte eine große, v.a. wirtschaftliche Bedeutung haben. Des Weiteren zeigt die Unternehmensethik in Wettbewerbssituationen oftmals auf, wie man ihre Werte besser einfließen lassen kann. Diese aufgeführten Werte werden jedoch zunehmend vernachlässigt, so wie beispielsweise die Unternehmensintegrität. Dabei handelt es sich um die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens gegenüber verschiedenen, relevanten Anspruchsgruppen. Hierzu zählen neben den potentiellen Kunden auch die internen Mitarbeiter, Kapitalgeber und Lieferanten. Dieser Bereich der Ethik stellt also keinen materiellen Wert für das Unternehmen dar, vielmehr geht es hier um einen im-

---

materiellen Vermögenswert, in den ein Unternehmen von globaler Größe regelmäßig und konstant investieren sollte (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Unternehmensethik).

Bei der CSR geht es nicht um ein klar definierbares Managementkonzept, vielmehr handelt es sich dabei um einen gesellschaftlichen Leitfaden, an dem sich die Unternehmen orientieren sollten. Grundsatz dahinter bildet die Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber sich selbst, seinen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft tragen sollte. Dieser Leitfaden gewinnt in der Unternehmenswelt immer mehr an Relevanz, sodass aus gesellschaftlicher Sicht gefordert wird, dass die globalen Unternehmen einen Nachweis bezüglich ihrer Verantwortung erbringen. Diese Unternehmen globaler Größe können diese gesellschaftliche Forderung nach Verantwortung-übernahme nicht mehr ignorieren und müssen sich dieser Herausforderung stellen, da andernfalls ein Verlust der Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft, auch als "licence to operate" genannt, droht. Dieser Zwang der Gesellschaft für die Unternehmen bewusst und aktiv Verantwortung zu übernehmen, bringt allerdings langfristigen Erfolg für das jeweilige Unternehmen ein. Durch die Anpassung und Positionierung als guter Gesellschafter wird das Markenbild in den Köpfen der Anspruchsgruppen, v.a. der potentiellen Konsumenten gestärkt und gefestigt. So kann man u.a. die Verbesserung der Kundenbeziehungen, den internen Teamgeist und die Steigerung von Energie- und Ressourceneffizienz als Hauptziele der CSR ausmachen. Ein weiteres mittel- bis langfristiges Ziel eines Unternehmens sollte es sein auf dieser Basis neue Marktsegmente zu erschließen und diese für das eigene Unternehmen als Vorreiter zu nutzen.

Als Antrieb für alle Unternehmen weltweit, dieser CSR nachzugehen, könnte man u.a. die modernen Rahmen der Information und Kommunikation nennen. Das "world wide web" ist mit seinen Informationsquellen in Form von sozialen Netzwerken, Blogs oder Nachrichtenforen Auslöser dafür, dass der Mensch mittlerweile unabhängig von Ort und Zeit an fast alle Informationen kommt, die ihm nützlich erscheinen. So wird jeder "Schritt" eines Unternehmens begutachtet und bewertet, weswegen sich Unternehmen dieser Größe Fehlverhalten in Bezug auf deren CSR kaum mehr erlauben können. Zudem werden alle globalen Unternehmen durch die ständige Begutachtung ein Stück weit zur unternehmerischen Transparenz gedrängt. Diese Transparenz wirkt sich bei den Anspruchsgruppen wiederum positiv auf deren Markenbild des jeweiligen Unternehmens aus, was das Unternehmen selbst zu seinem Vorteil nutzen kann. Geht ein Unternehmen der CSR oder in diesem Fall der geforderten Transparenz gegenüber den Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit nicht nach, kann dies zu einem Vertrauensverlust der Beteiligten und einem Imageschaden in der Öffentlichkeit führen.

Im Allgemeinen verbindet man mit dem Begriff der CSR in erster Linie Öffentlichkeitsarbeit bzw. öffentliche Aktivitäten, welche sich jenseits des Kerngeschäfts eines Unternehmens befinden. In diesen Bereich fallen v.a. Spendenaufrufe, Sponsoring –

Maßnahmen oder "Corporate Volunteering". Diese Maßnahmen bezeichnet man im Hinblick auf die CSR auch mit "Corporate Philanthropy". Unter "Corporate Volunteering" versteht man den Aufruf innerhalb eines Unternehmens an die Mitarbeiter ehrenamtlich, in beispielsweise gemeinnützigen Organisationen oder für wohltätige Zwecke, tätig zu werden. Diese Maßnahmen dienen neben der Demonstration gesellschaftlichen Engagements in der Öffentlichkeit v.a. der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter eines Unternehmens im Bereich der eigenen, sozialen Kompetenzen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Corporate Volunteering). Eng im Zusammenhang steht dieser Begriff mit einem anderen, ähnlich definierbarem Begriff, dem "Corporate Citizenship". Als Unternehmen möchte man sich also in diesem Bereich mit einem guten Willen als volksnah und verständnisvoll bzw. als Teil der Gesellschaft definieren. Zu kritisieren an diesem sozialen Ansatz gilt es, dass ein Großteil der Unternehmen diese vorsätzlich soziale Ader nur vorgibt um durch eine Imagesteigerung und Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit eine positive Steigerung des Umsatzes bzw. Absatzes zu erzielen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Corporate Social Responsibility).

Vereint werden diese Maßnahmen und Anforderungen an die globalen Unternehmen unter dem sog. "Code of Conduct". Dabei handelt es sich um "*freiwillig [an] bestimmte moralische Werte und Verhaltensweisen [...]*" bzw. Richtlinien, zu deren Erfüllung sich ein Unternehmen selbst verpflichtet. Man spricht hier also von Verhaltensrichtlinien und Unternehmensgrundsätzen. Diese Regelungen dienen dazu, ein standardisiertes bzw. erwünschtes Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit aber auch intern gegenüber den unternehmenseigenen Mitarbeitern zu kommunizieren. Thematisch reicht dieser Verhaltenskodex von Korruption über den Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen bis hin zur Produktion von diversen Produkten eines Unternehmens. Hauptanspruch an diesen Kodex und dessen Einhaltung sind die Verurteilung von Kinderarbeit und das Einhalten von bestimmten Umweltstandards. Einzelne niedergeschriebene Details können sich hier allerdings in ihrer Tiefe unterscheiden (vgl. Göbel 2016, 213ff.).

Durch diese Verhaltensrichtlinien soll eine Notwendigkeit für die globalen Konzerne entstehen, ihre wirtschaftlichen Handlungen zu rechtfertigen. So soll eine gewisse Transparenz und eine damit verbundene Glaubwürdigkeit für potentielle Konsumenten und Anspruchsgruppen geschaffen werden. Das Ablegen dieser Rechenschaft geschieht v.a. in Deutschland schon in breitem Umfang, was durch die 1220 deutschen Unternehmen, welche bereits im Jahr 2000 Umweltberichte und -Erklärungen vorlegten, bestätigt wird. Aus diesen vorerst nur mit ökologischem Hintergedanken behafteten Reports, hat sich mittlerweile ein sozialer Trend entwickelt. Unternehmen nutzen den "grünen" Aspekt heute v.a. zur Generierung eines positiven Images, zur Neukundengewinnung und Kundenerhaltung (vgl. König/Schmidt 2002, 49).

Jedoch wird genau diese Einhaltung der genannten Verhaltensrichtlinien von globalen Sportartikelherstellern wie Adidas, Nike oder Puma durch diverse Umweltorganisationen und Sozialverbände kritisiert. Hier wird angemahnt, dass die Unternehmen zwar Mitglieder des Verbandes für gerechte Arbeit, auch Fair Labour Association – FLA genannt, sind und das Einhalten der Richt- bzw. Leitlinien der CSR in der Öffentlichkeit vorgeben, allerdings durch Kontrollen der einzelnen Konzerne immer wieder festgestellt wird, dass genau diese Vorsätze nicht eingehalten werden. In erster Linie werden hier die Arbeitsumstände der internen Mitarbeiter bemängelt. So liegt der Verkaufspreis eines Trikots für Erwachsene, wie beispielsweise bei dem Trikot der deutschen Nationalmannschaft, bei 80 Euro, wovon die Ausgaben für Löhne, Materialien und den (Schiffs-)Transport gerade einmal fünf Prozent betragen. Hier wird also deutlich, dass vor allem den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Hinblick auf diese enorme Gewinnspanne ein zu geringer Lohn ausgezahlt wird. Weiterhin wirkt sich auch der Gesichtspunkt der kurzen Lieferfristen negativ auf die Behandlung der unternehmenseigenen Mitarbeiter aus. Zwar mag es für den Konsumenten positiv sein, dass ihm die gewünschten Artikel innerhalb kürzester Zeit zugestellt werden, jedoch führt dies zu verlängerten Arbeitszeiten bzw. Überstunden und einem erhöhten Zeitdruck der Mitarbeiter. Durch firmeninterne Kontrollen der Produktionsstädten in den jeweiligen Produktionsländern entstehen für die einzelnen Unternehmen außerdem widersprüchliche Ansichten im Bereich der Arbeitsbedingungen, welche die Unternehmen jedoch, aufgrund von Schlupflöchern in den Firmenregelungen, zu ihren Gunsten ausnutzen. Darüber hinaus spielt auch die Art der Produktion im Bereich der Nachhaltigkeitsarbeit der Weltunternehmen eine große Rolle. Zwar haben sich neben "Adidas" auch "Nike" und "Puma" bereits im Jahr 2011 selbst zur Verantwortung gezogen bis 2020 eine Reduktion von Chemikalien aus ihren Produkten und den dazugehörigen Herstellungsprozessen vorzunehmen, allerdings wurde dies in jüngster Vergangenheit erneut nicht eingehalten. So wurden durch Analysen, beauftragt durch die non – profit Organisation "Greenpeace", welche sich u.a. für den globalen Umweltschutz einsetzt, zur Weltmeisterschaft 2014 wiederholt chemische Substanzen in Produkten wie Bällen, Handschuhen und Fußballschuhen gefunden. Während v.a. "Adidas" schlecht bei diesen Tests abschnitt, ging das Bruderunternehmen und zweiter Global Player Deutschlands "Puma" mit gutem Beispiel voran. In deren Öko – Kollektion gab bzw. gibt es einen kompostierbaren Schuh, welcher verpackt in einer Tüte aus Maisstärke verkauft wird. So kann *"[...] aus einem "grünen" Fußballschuh grüner Rasen sprießen [...]"*. Auch wenn der Konsument für diesen ökologischen Schuh rund zehn Euro mehr bezahlen muss, setzt Puma dadurch ein Zeichen hinsichtlich der Konkurrenz und dem allgemeinen Sportartikelmarkt (vgl. Haufe 07/2014).

Die grundlegende Aufgabe der zuvor angesprochenen Unternehmensethik sollte es also sein, Ziele zu definieren deren Erreichung innerhalb eines Rahmens von ökonomischem Handeln liegen. Da diese Ethik an sich keine klar definierbaren

wirtschaftlichen Ziele hat, lassen sich derartige Ziele grundsätzlich einfach realisieren. Ökonomie an sich könnte also auch als Mittel zum Zweck verwendet werden, statt für den persönlichen Vorteil. Konfliktpunkt ist hier allerdings besagter persönlicher Vorteil in Form von Wohlstand, der durch die jeweiligen Akteure angestrebt wird und im Vordergrund globaler Unternehmen steht. Sollte man es schaffen diese Zieldefinition gegenüber der Umwelt und den betroffenen Anspruchsgruppen im positiven Sinne umzustrukturieren, stehen zwar ebenfalls in gewisser Weise materielle Ziele im Vordergrund, jedoch haben diese Art von materiellen Absichten mit der damit verbundenen Erreichung von höheren Zielen einen anderen Sinn und Zweck.

### **3 Sportmarketing**

Der Begriff "Sport" stammt ursprünglich vom mittellateinischen Wort "disportare" ab, was so viel bedeutet wie sich zerstreuen oder vergnügen. Zum heutigen englischen Begriff "sport" (= Freizeitbeschäftigung) hat es sich über das altfranzösische Wort "desport", dessen Bedeutung in der Erholung oder auch Zerstreuung liegt, entwickelt. Typische, wenn auch nachlassende Merkmale des Sports sind neben dem Erbringen einer bestimmten Leistung auch der Konkurrenz- und Wettkampfgedanke (vgl. Ostermann 2009, 84). Langenfeld zerlegte den Begriff und seinen Sinn in drei Teilbereiche. Zum einen beschreibt der Begriff Sport das international organisierte und einheitlich geregelte. Dabei geht es um ein Wettkampfsystem, welches auf sich entwickelnder, körperlicher Leistungsfähigkeit basiert und nach dem Prinzip der Quantifizierung auf Rekorde und damit verbundene Siege ausgerichtet ist. Zum anderen beschreibt der Begriff im weiteren Sinne aller Art Leibesübungen und Bewegungsspiele. Der dritte Teilbereich beschreibt den Begriff "Sport" im uneigentlichen Sinne. Hierbei spielt die körperliche Leistungsfähigkeit eines Individuums keine ausschlaggebende Rolle, vielmehr geht es um verschiedene sportliche Erscheinungen, welche mit dem ursprünglich englischem Verständnis des Wortes Sport, die Freizeitbeschäftigung, in Verbindung steht. Ein Beispiel zur Verdeutlichung hierfür wäre der Schachsport (vgl. Langenfeld 1998, 5). Im Allgemeinen ist der Begriff "Sport" weitestgehend mit positiven Assoziationen behaftet und im alltäglichen Gebrauch weit verbreitet. Problematisch ist hier, dass bisher keine klar abgrenzende, auf sportwissenschaftlichen Grundlagen basierende Linie gezogen werden konnte, um bestimmen zu können was genau unter den Begriff "Sport" fällt und was nicht bzw. wie intensiv die körperliche Anstrengung sein muss, damit die jeweiligen Bewegungsspiele und Leibesübungen als "richtiger" Sport zählen. Grund für diese Unklarheiten und Probleme in der genauen Abgrenzung liegt dabei in drei Ursachen. Zum einen ist Sport an sich ein vielfältiger, sich stetig verändernder Teil der Gesellschaft. Zum anderen kann die Zielsetzung bzw. Differenzierung bei sportlichen Aktivitäten oftmals nicht definiert werden. Ein Beispiel hierfür

wären der Tanzsport und das Tanzen im allgemeinen oder der Rad- als Hochleistungssport und das Radfahren. Außerdem wird der Sport sowohl von einzelnen Personen, als auch von Gemeinschaften bzw. von Verbänden mehrerer Leute praktiziert und geformt, wodurch jedes Individuum den Begriff "Sport" für sich selbst auf verschiedenste Weise interpretiert (vgl. Brandmaier/Schimany/Hoeneß 1998, 13).

Um den Begriff "Marketing" im Allgemeinen definieren zu können muss zuerst der Grundgedanke dahinter, welcher in der Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes liegt, erfasst werden. So wird also gewissermaßen eine Denkweise bzw. Haltung oder auch Vision des jeweiligen Unternehmens in der Öffentlichkeit verkörpert. Wörtlich übersetzen bzw. ableiten kann man diesen Begriff mit "auf den Markt bringen oder "vermarkten" (vgl. Uhe 2002, 9). Wettbewerbsbedingt bildet der Kern hier die Bedürfnisse der jeweiligen Nachfrager und Konsumenten. Außerdem besteht im Begriff Marketing eine unternehmerische Aufgabe für das jeweilige Unternehmen. Hierzu gehören neben der Identifikation von nachhaltig nutzensteigernden Möglichkeiten für das Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen das Erkennen von Veränderungen auf dem Markt und der Verschiebung von Bedürfnissen der Konsumenten. Hier gilt es also schnellstmöglich und mit den richtigen Marketingmaßnahmen zu handeln um keine Umsatz- bzw. Absatzeinbußen zu riskieren (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Marketing).

Im Bereich des Sportmarketings gibt es allerdings eine Begriffsabgrenzung hinsichtlich der Interpretation und dem Verständnis des Begriffs. Zum einen existiert ein Ansatz, der unter Sportmarketing die Vermarktung von Produkten durch die Hilfe des Sports versteht. Hier ist der Sport als Marktsegment nur Mittel zum Zweck, bei dem die zu vermarktenden Produkte nicht zwangsläufig einen sportlichen Bezug haben müssen. Man spricht hier auch von "Marketing mit Sport". Hier agieren Unternehmen als Protagonisten, welche sportfremde oder sportverwandte Produkte vermarkten wollen. Als Marketingart wird hier eben gennantes "Marketing mit Sport", in Form von Werbung und Sportsponsoring, genutzt. Bei der Werbung geht es hier um den Sport im Allgemeinen als Instrument der Produktpromotion. Beim Sportsponsoring hingegen geht es um die Assoziation mit diversen Sportorganisationen. Ziel ist hier die Erreichung kommerzieller Ziele. Als Zielgruppe des "Marketing im Sport" definiert man hier im allgemeinen potentielle Konsumenten der Produkte und Unternehmen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 41ff.).

Zum anderen existiert ein Definitionsansatz, der sich mit der Sicht von Sport- bzw. Sportartikelanbietern im Hinblick auf das Sportmarketing beschäftigt. Für die Sportanbieter ist hier der Sport selbst das Produkt mit dem geworben werden soll. Der Kern dieser Definition weicht dabei nur leicht von der eigentlichen bzw. allgemeinen Marketingdefinition ab. Man spricht hier auch von "Marketing von Sport". Beim "Market-

ing von Sport“ agieren Sportorganisationen wie Verbände, Vereine oder auch einzelne Individuen als Protagonisten. Bei dieser Art des Marketing werden Sportprodukte in Form von Waren oder Dienstleistungen angeboten. Man differenziert hier zwischen Kernprodukten wie Spiele, Wettkämpfe oder sportliche Veranstaltungen. Als Marketing wird sich hier das “Marketing vom Sport” selbst zu eigen gemacht. Zielgruppentechnisch werden hier die potentiellen Teilnehmer und Zuschauer der diversen sportlichen Veranstaltungen angesprochen (vgl. Nufer 2013, 41ff.).

Da sich die Zielgruppen der beiden sportlichen Marketingarten allerdings überschneiden, kann man annehmen, dass beide Arten in gewisser Weise voneinander abhängig sind bzw. sich begünstigen.

Aufgrund dieser unterschiedlichen Interpretationen gilt es, das Sportmarketing als eine eigene Form des Marketings zu betrachten und nicht lediglich als eine Abwandlung des allgemeinen Marketingbegriffs. Hier werden also die allgemeinen Grundlagen des Marketings mit den Charakteristiken des spezifischen Sportmarktes verknüpft und angewandt (vgl. Nufer 2013, 42f).

### **3.1 Strategische Aufgaben des Sportmarketings**

Das strategische Marketing bildet das Fundament und den ersten Schritt des Marketings, dessen Aufgabe darin besteht, eine inhaltliche Basis für spätere, konkrete Marketing – Maßnahmen zu planen und zu gestalten. Eine fundamentale Entscheidung bildet beispielsweise die Frage nach den “vier P’s” (“Product”, “Price”, “Place”, “Promotion”) eines Produktes einer Firma. Hier befasst man sich mit der Frage, was für eine Art von Produkt vermarktet werden soll, ob es sich beispielsweise um ein Premium – Produkt der oberen Preiskategorie handeln soll (z.B. Fußballschuh von Adidas) oder ob es seine Zielgruppe über den Preis (z.B. Jako) anspricht. Ein weiterer Gesichtspunkt, den es an dieser Stelle zu klären gilt, ist die Frage nach der Zielgruppe im Allgemeinen. Je nachdem auf beispielsweise welches Geschlecht oder welches Alter das jeweilige Produkt bzw. die jeweilige Dienstleistung abzielt, variieren später die dazugehörigen Marketingmaßnahmen. Nachdem diese fundamentalen Fragen geklärt wurden, kann eine Planung in Form von konkreten Marketingmaßnahmen im Rahmen des Marketing – Mix, wie zum Beispiel die Entwicklung eines bestimmten neuen Stoffes für die Bekleidung von Leichtathleten, erstellt werden.

Die zuvor genannten “vier P’s”, welche mittlerweile als “sieben P’s” bezeichnet werden, bilden also den konzeptionellen Rahmen für das Dienstleistungsmarketing. Zunächst gilt es hier sich an den potentiellen Kunden und dessen Wünsche bzw. Bedürfnissen zu orientieren und die Frage zu klären, in wie weit die Konkurrenz diese Bedürfnisse mit deren Angeboten decken kann. Es ist also von oberster Priorität für das jeweilige Unternehmen sich selbst als Unternehmen und in den einzelnen Ak-

tivitäten, wie beispielsweise im Bereich Marketing, bestmöglich an den Bedürfnissen der Konsumenten auszurichten um potentielle Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Durch diese Orientierung an der potentiellen Zielgruppe versucht man für sich als Unternehmen einen möglichst andauernden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen, um die eigenen Unternehmensziele wie Umsatz, Gewinn und Wachstum langfristig zu verwirklichen. Das primäre Ziel des Marketings bzw. dessen Funktion liegt hier in der gewinnbringenden Wunsch- und Bedürfniserfüllung der Konsumenten und nicht im reinen Produktverkauf. Auch hier treten Wettbewerbser-schwernisse für die Unternehmen, z.B. in Form von hohem Konkurrenzdruck, v.a. durch die Globalisierung, der steigenden Umweltproblematik und dem Informiertsein der einzelnen Verbraucher, auf.

Die Leitung eines Unternehmens sollte zu Beginn einen umfassenden Plan erstellen, welcher die drei Einheiten "Ziele", "Strategie" und "Instrumente des Marketing Mix" beinhaltet. Dieser Plan dient als koordinativer Leitfaden für alle Bereiche des Unternehmens, dessen Einhaltung verbindlich ist. Das strategische Marketing selbst beschäftigt sich mit der Zielbildung, der strategischen Ausrichtung und der Marketingplanung eines Unternehmens. Dabei geht es um eine Analyse der Marketing- und Absatzziele und die strategische Planung der Marketingmaßnahmen (vgl. Uhe 2002, 9ff.).

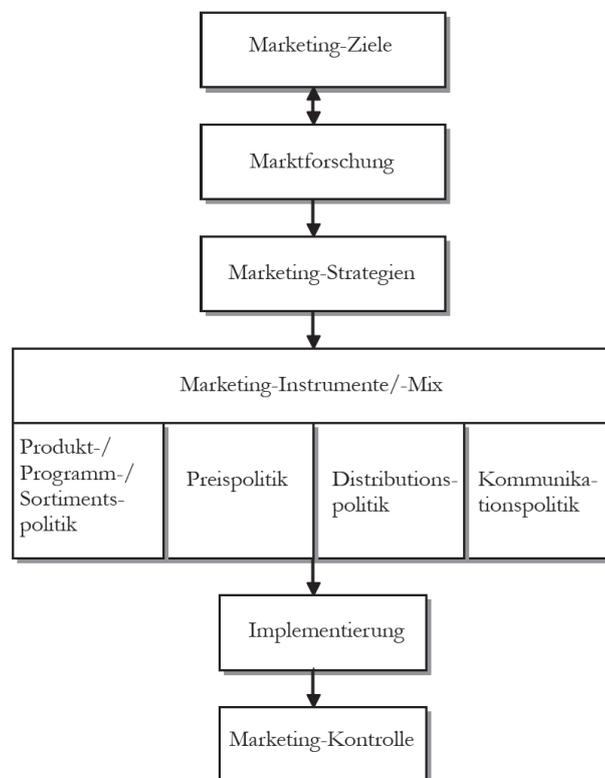


Abbildung 5: Aufbau eines strategischen Marketingkonzepts (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider 2007, 12)

Zunächst werden unternehmenseigene Marketingziele aufgestellt, denen eine Situationsanalyse und Prognose, auch als Marktforschung bezeichnet, vorausgeht. Dabei gilt es nicht nur die jeweilige Soll- und Ist – Situation des Unternehmens und dessen einzelner Bereiche zu klären, sondern auch Analysen bezüglich der Konkurrenz aufzustellen. Hier sollten Fragen beantwortet werden, welche klären wie andere Unternehmen agieren, welche Strategien sie verfolgen oder welche Zielgruppe Sie mit welchen Produkten ansprechen wollen (vgl. Uhe 2002, 17). Für die Analyse und Bewertung der Zukunftsaussichten werden diverse Instrumente wie die “SWOT – Analyse” oder “PEST – Analyse” herangezogen. Bei der “SWOT – Analyse” werden die Umfeldbedingungen und die eigene Situation eines Unternehmens mit den Chancen und Risiken analysiert. Dabei wird als erstes das Unternehmensumfeld untersucht, da es entscheidend für den Erfolg ist. Die möglichen Chancen und Risiken beschreiben Ereignisse, die das Unternehmen selbst nicht beeinflussen kann, jedoch die gesamte Branche sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Beispiele hierfür wären die ergriffenen Maßnahmen oder Entwicklungen der Konkurrenz, die Bevölkerungsentwicklung oder Gesetzesänderungen. Um die Erfolgchancen hier realistisch beurteilen zu können, ist es hinsichtlich der Chancen und Risiken wichtig die zu erwartenden Ereignisse in Bezug auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Attraktivität (positiv) bzw. ihres Gefährdungspotentials (negativ) für das eigene Unternehmen zu gewichten. Bei dem Bereich der Stärken und Schwächen eines Unternehmens handelt es sich wiederum um Attribute und Ereignisse, die das jeweilige Unternehmen selbst in gewisser Weise steuern bzw. beeinflussen kann. Um hier möglichst objektiv in der Einschätzung des eigenen Unternehmens zu sein, sollte man die Aufgabe der Stärken – Schwächen Analyse einem externen Unternehmen überlassen (vgl. Uhe 2002, 43ff.).

Ein weiteres Instrument ist die sog. “PEST – Analyse”, bei der die Begriffe “political”, “economic”, “social” und “technological” den Namen als Akronym bestimmen. Diese Art von Analyse beschäftigt sich mit den treibenden Kräften des Umfelds eines Unternehmens, bei der es wichtig ist lediglich externe Faktoren, auf die weder das jeweilige Unternehmen noch die allgemeine Branche Einfluss üben kann, in die Bewertung mit einfließen zu lassen. Der politische Aspekt der Analyse beschäftigt sich dabei u.a. mit den branchenrelevanten Gesetzgebungen, der Regulierung des Kapital- und Arbeitskräftetransfers, der politischen Stabilität und der Einbindung in den Freihandelszonen. Der wirtschaftliche Bereich befasst sich beispielsweise mit Wirtschaftszyklen, Branchenstrukturen und der Arbeitslosigkeit. Ein weiterer Beobachtungspunkt ist außerdem die Ressourcenverfügbarkeit, welche von hoher Priorität für ein Unternehmen sein kann. Mit Aspekten wie dem Bildungsniveau, der Einkommensverteilung und der Demographie befasst man sich im sozio – kulturellen Bereich des Analyseinstruments. Ein anderer zu beobachtender Aspekt ist hier das Konsumverhalten der Menschen bzw. konkretisiert die unternehmensrelevanten Zielgruppe. Im

Analysebereich der Technologie befasst man sich v.a. mit dem aktuellen technologischen Niveau der Wirtschaft, aber auch mit dem der unternehmenseigenen Branche. Des Weiteren setzt man sich hier u.a. mit den eigentlichen Produkten und deren Lebenszyklusphasen auseinander. In einigen spezifischen Branchen findet diese "PEST" – Analyseart durch die Begriffe "legal" und "ecological" auch eine Erweiterung zur "PESTLE – Analyse" (vgl. Recklies 2006).

Ein weiteres, wichtiges Instrument für die Analyse des Marktes ist die Portfolio Analyse der "Boston Consulting Group". Dieses Analyseinstrument gewährt dem jeweiligen Unternehmen eine Bewertung von potentiell strategisch relevanten Geschäftseinheiten im Hinblick auf deren Marktwachstum und des relativen Marktanteils. Man unterscheidet hier zwischen den vier Begriffen "Cash Cow", "Star", "Question Mark" und "Poor Dog". Bei der sog. "Cash Cow" handelt es sich zwar um eine Geschäftseinheit mit hohem Marktanteil, diese hat jedoch nur noch geringe Wachstumschancen. Da diese Einheiten eher niedrige Stückkosten haben und mit großer Wahrscheinlichkeit noch hohe Gewinne abwerfen, sollte man zwar wie bisher in die "Cash Cow" investieren, das gewonnene Geld jedoch für die Investition in andere Geschäftsfelder nutzen. Die Pflege der "Cash Cow" gilt hier als Voraussetzung für die Entwicklung der zukünftigen "Stars". Eben genannte "Stars" beschreiben Geschäftseinheiten mit einem hohen Marktanteil auf einem konstant wachsendem Markt. Hier sollte also in finanzieller Hinsicht bestmöglich investiert werden um die Entwicklung dieser Einheit zu einer späteren "Cash Cow" voran zu treiben. Ein "Poor Dog" beschreibt einen Geschäftsbereich, bei dem nur ein geringer Marktanteil auf reifen Märkten vorliegt. In diesem Bereich werden nur niedrige Gewinne oder im schlechtesten Fall sogar Verluste erzielt. Das investierte Geld sollte in Zukunft in andere Geschäftsfelder fließen. Die vierte Geschäftseinheit, das "Question Mark", bezeichnet ein Geschäftsfeld, das zwar nur einen geringen Anteil des Marktes, jedoch einen stark wachsenden Markt besitzt. Die Einschätzung des Geschäft- bzw. Marktpotenzials fällt hier besonders schwer. Ist das jeweilige Unternehmen von der positiven Entwicklung dieser Geschäftseinheit überzeugt, sollte es investieren. Bestehen hier allerdings Zweifel, sollte man sich für einen Verkauf entscheiden, um das Risiko eines "Poor Dogs" zu vermeiden (vgl. boston consulting group).

Die jeweiligen Marketingziele lassen sich meist aus den Unternehmenszielen, wobei man hier zwischen quantitativen (ökonomischen) und qualitativen Zielen unterscheidet, ableiten. Ein typisches quantitatives Ziel ist der Betrag  $x$ , der zur Deckung der fixen Kosten eines Unternehmens nötig ist (Deckungsbeitrag). Des Weiteren gehören die Absatzmenge, der Verkaufspreis und die variablen Marketingkosten zum Deckungsbeitrag als ökonomisches Marketingziel (vgl. Uhe 2002, 17).

Die qualitativen Marketingziele gelten als Mittelcharakter, also als sog. Mittel zum Zweck und haben keinen direkten Einfluss auf Größen, welche den finanziellen Gewinn

bestimmen. Man bezeichnet die qualitativen Marketingziele auch als Grundlage für eine Kaufentscheidung bzw. die Kaufabsicht eines potentiellen Kunden. Man versucht hier die Schritte eines potentiellen Konsumenten, welche sich geistig vor dem Kauf in dessen Kopf abspielen, zu analysieren und aus den gewonnenen Resultaten konkrete Unterziele im Bereich des Marketings abzuleiten. Grundlegend gilt es außerdem zwischen Wünschen und Bedürfnissen des Konsumenten zu unterscheiden. Ein Bedürfnis beschreibt einen im Menschen fest angelegten, immanenten Zustand, wie zum Beispiel das Verlangen nach Essen und Trinken, Liebe und Anerkennung. Wünsche dagegen sind von sozialen Gruppen oder auch von Unternehmen beeinflussbar. Unter die Kategorie "Wünsche" fallen zum Beispiel der Wunsch nach einem Essen in einem Luxus Restaurant, ein Trikot des persönlichen Lieblingsvereins oder einem teuren Auto. Als Ziele des qualitativen Marketings lassen sich also beispielsweise die Steigerung bzw. Bekräftigung eines positiven Images, der Bekanntheitsgrad des eigenen Unternehmens und die Kundenloyalität in Form von Kundenbindung definieren. Wird das jeweilige Unternehmen beispielsweise bei einer Befragung von potentiellen Konsumenten unter den ersten drei Marken im Bereich der Sportartikelhersteller genannt, kann man davon ausgehen dass, das Unternehmen einen hohen Bekanntheitsgrad bzw. ein positives Image genießt. Das Maß aller Dinge für ein Unternehmen ist hierbei die Personifizierung als Gattungsbegriff. Als personifizierter Gattungsbegriff bezeichnet man eine Marke, die man im alltäglichen Sprachgebrauch mit dem eigentlichen Produkt assoziiert. Ein Beispiel hierfür wäre die Taschentuchmarke "Tempo" (vgl. Welt 06/2003). Das wichtigste Ziel, welches die Grundlage für einen positiven Geschäftsverlauf bildet, ist allerdings die allgemeine Kundenzufriedenheit (vgl. Uhe 2002, 18ff.).

Konnte man diesen Teil der strategischen Planung definieren, kommt es zur Festlegung der jeweiligen Marketingstrategien, welche zu den Angelegenheiten des Top – Managements gehören. Als strategische, marktorientierte Planung bezeichnet man den Prozess der Anpassung der jeweiligen Ziele und Ressourcen eines Unternehmens an die sich stetig ändernden Marktchancen. Aufgaben der Marketingstrategien sind dabei die Festlegung eines unternehmerischen Grundauftrages, die Entscheidung über die strategischen Geschäftsfelder, eine klare Wettbewerbsausrichtung und eine strategische Ausrichtung anhand der Marketinginstrumente (vgl. Uhe 2002, 32).

Der unternehmerische Grundauftrag beinhaltet dabei die Klärung des eigentlichen Unternehmenszwecks. Hierbei differenziert man zwischen einer Mission, welche den Gegenwartsbezug darstellt und einer Vision, welche eine Zukunftsorientierung darstellt. Außerdem beinhaltet der Grundauftrag die Festlegung der Handlungsprinzipien mit oberster Priorität, den sog. "basic beliefs", welche sich mit der Frage "woran glauben wir?" beschäftigen.

Die Entscheidung über die strategischen Geschäftsfelder helfen einem Unternehmen dabei alle Aktivitäten in einzelne Geschäftsfelder ein- bzw. zu unterteilen. Dabei fassen diese Geschäftsfelder mit der Bestimmung der Zielgruppe, den Kundenbedürfnissen und der genutzten Technologie jeweils drei Grundelemente. Neben der Festlegung der heutigen und zukünftigen, potentiellen Kunden, werden hier die benötigten Voraussetzungen für einen Kauf des Kunden geklärt. Relevant sind v.a. die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe. Des Weiteren beschäftigt man sich damit, welche technischen Methoden die Kundenbedürfnisse befriedigen können. Hier wird also deutlich, dass ein einzelnes Unternehmen mit einem Produkt, wie beispielsweise einem Sportschuh, mehrere Geschäftsfelder bedienen kann. Ein Beispiel hierfür wären Sportartikelhersteller wie "Adidas", "Nike" oder "Puma", welche Sportschuhe für verschiedene Sportarten wie Fußball, Basketball oder Football herstellen (vgl. Uhe 2002, 32 - 36).

Ein weiterer Teil der strategischen Marketingplanung ist die Wettbewerbsausrichtung und die damit verbundene Erarbeitung einer Wettbewerbsstrategie für das jeweilige Unternehmen (vgl. Uhe 2002, 37f.). Dabei werden verschiedene Planungsinstrumente, wie beispielsweise die "Ansoff – Matrix", auch Produkt – Markt – Matrix genannt, eingesetzt. Diese Matrix wird in Unternehmen zur Erstellung von Wachstumsstrategien verwendet und setzt voraus, dass die Situation am Absatzmarkt und das jeweilige Produkt die Ausgangslage für die Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens bildet. Mit der Hilfestellung dieser Produkt – Markt – Matrix können insgesamt vier Möglichkeiten mit vier dazugehörigen Strategien entwickelt werden, welche die möglichen Veränderungen auf dem Absatzmarkt darstellen (vgl. Rechnungswesen - verstehen).

Die erste mögliche Strategie der Matrix ist die sog. Marktdurchdringung, bei der eine Veränderung mit gleichbleibenden Produkten auf den bestehenden Märkten angestrebt wird. Man versucht hier u.a. durch Werbe- und Marketingmaßnahmen die Nachfrage für ein Produkt bei bereits gewonnen Kunden zu erhöhen und Neukunden anzuwerben. Darüber hinaus versucht man die Kunden der brancheninternen Mitbewerber bestmöglich abzuwerben. Diese drei Möglichkeiten können mittels der jeweiligen Marketingmaßnahmen entweder einzeln angegangen oder miteinander kombiniert werden. Die Strategie ist bei geringem Risiko relativ einfach zu verwirklichen, da man lediglich die bereits im Unternehmen vorhandenen Mittel einsetzen muss.

Mit der Strategie der Marktentwicklung sollen neue Märkte für die bereits vorhandenen Produkte erschlossen werden. Das Unternehmen könnte hier beispielsweise eine neue Zielgruppe für ein bestimmtes Produkt definieren bzw. das jeweilige Produkt mittels entsprechendem Marketing einer neuen Zielgruppe, wie einer anderen Altersgruppe, näher bringen. Eine weitere Möglichkeit wäre die Erweiterung des Marktes im geographischen Sinne, sowohl national auch als international. Diese Strategie ist im Gegen-

satz zur reinen Marktdurchdringung mit hohen Investitionen und somit auch mit einem höherem Risiko verbunden.

Die dritte Strategie, die Produktentwicklung, soll dem jeweiligen Unternehmen einen höheren Absatz durch ein neues Produkt bzw. eine Produktveränderung auf den bisherigen Märkten beschaffen. Hierzu sind Produktinnovationen notwendig, die einen höheren Mehrwert für den Konsumenten bilden als die bereits vorhandenen Produkte. Sinnvoll kann diese Strategie v.a. für Unternehmen mit spezifischen Produkten sein, welche zielgruppentechnisch nur eine Minderheit ansprechen. Das Risiko besteht hier aus eventuell notwendigen Investitionen im Bereich der Produktentwicklung in Form von neuen Betriebsmitteln und in der notwendigen Weiterbildung der Mitarbeiter.

Die vierte strategische Option besteht in der Produktdiversifikation. Dabei geht es um die Entwicklung eines neuen Produktes auf neu erschlossenen Märkten. Es handelt sich also um eine Kombination aus Markt- und Produktentwicklung. Im Sportartikelmarkt würde man hier beispielsweise über einen neuen, komfortablen Sportschuh für eine Zielgruppe von über 60 Jährigen reden. Diese Strategie birgt allerdings erhebliche Investitionen und ein dementsprechend hohes Risiko für das Unternehmen, wobei die Art der Diversifizierung den Grad des Risikos und deren Erfolgchancen bestimmt. Hierbei wird außerdem zwischen der horizontalen, vertikalen und lateralen Diversifikation unterschieden (vgl. Rechnungswesen - verstehen).

Der Bereich des Marketing – Mix gehört zum Teil des operativen Marketings und beinhaltet die bereits erwähnten "4 – P's" "Produkt", "Preis", "Distribution" und "Kommunikation", welche es zu bestimmen gilt. Des Weiteren gehört der Bereich der Implementierung bzw. Taktik und die Marketing – Kontrolle zum operativen Teil des Marketings. Den hier genannten Aspekten gilt die Aufmerksamkeit im nächsten Kapitel.

### **3.2 Operative Aufgaben des Sportmarketings**

Im Bereich des operativen Marketings wird zu aller erst das Kauf- bzw. Käuferverhalten als Fundament weiterer Marketing Maßnahmen untersucht. Hierbei gilt es grundlegende Fragestellungen, wie beispielsweise die Frage nach der potentiellen Zielgruppe des jeweiligen Unternehmens oder den potentiellen Meinungsmachern, zu klären. Des Weiteren wird das jeweilig begehrte Kaufobjekt bestimmt und die Beweggründe für dessen Kauf ausgemacht. Neben dem Kaufort und der Kaufhäufigkeit des Produktes wird hier außerdem der Kaufprozess an sich untersucht. So lässt sich eine hochwertige Analyse zum allgemeinen Kaufprozess erstellen, wobei es hier zu beachten gilt, dass die Wirkung der für den gewünschten Prozess eingesetzten Marketinginstrumente im Zeitverlauf nicht konstant ist. Für das Kaufverhalten von Privatpersonen wirken grundsätzlich zwei maßgebende Einflussfaktoren für eine potentielle Kaufentscheidung. Zum einen spielen die äußeren Einflussfaktoren, wie z.B. die

Konkurrenzunternehmen, das eigene Unternehmen mit dem unternehmenseigenen Marketing – Mix und dem sozio – politischen Umfeld, eine große Rolle. Zum anderen wird den käuferspezifischen Einflussfaktoren eine hohe Gewichtung zugeordnet. Hierzu zählen die eigene Persönlichkeit des potentiellen Käufers, persönliche Werte und Einstellungen, sowie Emotionen und persönliche Lebensumstände. Darüber hinaus zählt auch die sozio – kulturelle Zugehörigkeit zu den Einflussfaktoren, die den jeweiligen Käufer betreffen. Diese beiden Faktoren führen also zu einer Kaufentscheidung des jeweiligen Käufers. Grundsätzlich unterscheidet man hier zwischen einer echten Kaufentscheidung, welche bewusst abläuft und getroffen wird und einer gewohnheitsmäßigen (habituellen) Kaufentscheidung, auch Wiederholungskauf genannt, welche unterbewusst und größtenteils automatisch abläuft. Hauptaufgaben für die Unternehmen bei der Kaufentscheidung der potentiellen Anspruchsgruppe bilden die Informationssuche und deren Bewertung bzw. Interpretation und die Zielorientierung. Bei der Suche und Verarbeitung von Informationen geht es für ein Unternehmen darum möglichst viel über die Zielgruppe herauszufinden, die sie letztendlich auch ansprechen wollen. Aufgabe der Unternehmen ist es also die zuvor genannten käuferspezifischen Einflussfaktoren möglichst genau ausfindig zu machen, sie richtig zu bewerten und effizient zu nutzen. Wurde eine Kaufentscheidung des Kunden für ein Produkt wie z.B. neue Fußballschuhe getroffen, kommt es zum eigentlichen Kaufprozess durch den potentiellen Käufer, wodurch auch der Konkurrenzkampf der Unternehmen endgültig beginnt. Entscheidungen des Kaufprozesses sind u.a. die Wahl einer Marke oder einer Produktart, sowie die Auswahl der Kaufmenge. Außerdem spielen hier die Wahl des Kauforts und der Kaufzeitpunkt eine messbare Rolle. Wurde eine Kaufentscheidung durch den Kunden getroffen und der Kaufprozess abgeschlossen, gilt es für die Unternehmen zuletzt das Verhalten des Kunden nach dem Kauf zu analysieren. Es werden u.a. die Kundenzufriedenheit und die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Kaufs der gewählten Marke geprüft (vgl. Uhe 2002, 10ff.).

Im Hinblick auf die Konkurrenz gilt es vorab herauszufinden, welche Konkurrenzarten im eigenen Markensegment existieren und wie man sich selbst als Unternehmen wettbewerbstechnisch von der Konkurrenz differenzieren kann. Im Bereich der Konkurrenzarten unterscheidet man zwischen vier verschiedenen Bereichen. Zum einen existiert eine Konkurrenz innerhalb verschiedener Bedürfnisklassen, welche primär von bzw. für ihr jeweiliges Image und ihr Prestige leben. Ein Beispiel hierfür wären Luxusgüter wie eine Segelyacht oder eine "Rolex" Uhr. Eine weitere Kategorie ist die Produktklassenkategorie, im allgemeinen z.B. Sportartikelhersteller wie "Adidas", "Under Armour" oder "Billabong". Unter der Produktartenkonkurrenz versteht man beispielsweise diverse Sportartikelhersteller, die Sportschuhe herstellen, allerdings für verschiedene sportliche Bereiche. Bei der vierten Kategorie handelt es sich um die Markenkonkurrenz innerhalb eines bestimmten Segments. So könnte man hier die

---

Sportartikelhersteller "Adidas", "Nike" und "Puma" aufzählen, welche alle drei im sportlichen Segment des Fußballs konkurrieren und Fußballschuhe herstellen.

Damit sich das Unternehmen selbst als Individuum am Markt platzieren kann, ist außerdem eine eigens erarbeitete Wettbewerbsstrategie, welche eine umfassende Konkurrenzanalyse mit der Betrachtung der Stärken und Schwächen vorausgeht, notwendig. Man differenziert hier zwischen einem Markt für die Allgemeinheit, der eine Differenzierungsstrategie für den individuellen Kundennutzen oder eine Kosten- und Preisführerschaft mit verbundenen Kostenvorteilen bietet und einem Markt für bestimmte Kunden- bzw. Nischensegmente. Durch die Strategie der Differenzierung versucht der Wettbewerber sich von seinen Konkurrenten abzuheben und für den Kunden individuelle Leistungsbestandteile zu bieten. So versuchen die "Global Player" der Sportartikelindustrie beispielsweise in jeglichen Sportarten Fuß zu fassen und auf dem jeweiligen Markt Artikel in jedem Preissegment anzubieten. Als Differenzierungsmerkmale werden hier u.a. Werte wie Image, Qualität und Vertrauen kommuniziert. Bei der Kostenführerschaft versucht das Unternehmen sich über den Preis bzw. einen günstigeren Preis gegenüber der Konkurrenz im jeweiligen Segment zu differenzieren. Dieses Ziel versucht man durch eine kostengünstigere Produktions- und Vermarktungsweise zu realisieren (vgl. Uhe 2002, 32 – 35).

Ein weiterer wichtiger Aspekt der operativen Marketinginstrumente bildet der Marketing – Mix. Hier werden im Anschluss die mittlerweile auf "7 P's" erweiterten, sog. "4 P's" "Product", "Price", "Place" und "Promotion", betrachtet. Im Produkt – Bereich werden dabei mehrere, teils ausschlaggebende Aspekte begutachtet. So kommt es beispielsweise nicht nur auf die Qualität und das Design eines Produkts an, sondern auch auf eine ansprechende Verpackung und sog. "Features". Außerdem spielt der Produkt- bzw. Markenname, der für die potentielle Zielgruppe einprägsam sein sollte, eine wichtige Rolle. Des Weiteren genießen hier auch Aspekte wie die Größe und Handlichkeit oder die Produktvarianz innerhalb der jeweiligen Produktpalette eines Unternehmens eine Relevanz. Diese Gesichtspunkte könnte man im Sportartikelmarkt beispielsweise auf die angebotenen Sportschuhe eines Unternehmens für den Fußball projizieren.

Betrachtet man den Bereich des Preises, gilt es v.a. den Aspekt des Listenpreises zu beachten. Hier kann sich ein Unternehmen mit seinem Produkt zur Konkurrenz differenzieren und durch einen hohen Qualitätsstandard auch einen aussagekräftigen Preis – Leistungs Anspruch erarbeiten. Darüber hinaus gilt es hier Aspekte wie einzelne Rabatte auf diverse Produkte oder sogar Rabattaktionen, durch die ein Unternehmen bei richtigem Einsatz seinen Umsatz bzw. Absatz steigern kann, zu beachten. Außerdem muss sich das jeweilige Unternehmen auch mit Kreditbedingungen gegenüber seinen Kunden und den Zahlungsfristen für die einzelnen Produkte auseinandersetzen.

Im Bereich des Distributionsortes müssen sich die Unternehmen v.a. mit der Frage beschäftigen, über welche Kanäle sie ihre Produkte vertreiben wollen. Neben dem Online – Vertrieb über einen eigenen Online Shop oder einen Drittanbieter wird hier v.a. die traditionelle, stationäre Distribution genutzt. Hier gilt es Fragen wie die Standortwahl für das unternehmenseigene Ladengeschäft zu klären. Das Unternehmen muss sich also mittels vorausgegangener Analysen entscheiden, in welchen Städten und in welcher Anzahl man national oder sogar international ein Ladengeschäft eröffnen will. Darüber hinaus muss an dieser Stelle geklärt werden, ob die Distribution am jeweiligen Standort infrastrukturell überhaupt realisierbar ist. Dies gilt ebenfalls für die Infrastruktur des online Handels und der damit verbundenen Zustellung der Pakete durch Versandunternehmen.

Der vierte Bereich, der Bereich der Promotion bzw. Kommunikation, repräsentiert alle nutzbaren Möglichkeiten der zwischenmenschlichen Kommunikation der Unternehmen mit seinen Kunden. Hier spricht man also nicht nur von direktem oder indirektem Marketing durch beispielsweise einen TV – Spot, einer Werbekampagne oder einem sog. “Testimonial”, sondern auch von der Pflege des Images und den öffentlichen Beziehungen zu Events, Lieferanten oder sonstigen Anspruchsgruppen und der damit verbundenen Öffentlichkeitsarbeit. Bei einem Testimonial handelt es sich um eine Person des öffentlichen Lebens mit hohem Bekanntheitsgrad handelt, welche ein spezifisches Unternehmen durch z.B. Tragen der Klamotten der Marke repräsentiert. Die Maßnahmen der Kommunikationspolitik dienen also, wie alle der “4 P’s” der Verkaufsförderung eines Unternehmens (vgl. Kar 2011).

Der nächste Schritt im operativen Teil der strategischen Marketingplanung befasst sich mit der Implementierung bzw. Durchführung der zuvor aufgestellten Marketingstrategie. Die Unternehmen entscheiden sich also an diesem Punkt mittels welcher Medien sie kommunizieren bzw. ihre Produkte vermarkten möchten. Hier differenziert man zwischen klassischen Medien wie Zeitschriften bzw. Zeitungen, Plakatwerbung, Radio oder Fernsehen und modernen Medien, wie Events oder der Online Werbung.

Dabei unterscheidet man beispielsweise im Bereich der Zeitungen und Zeitschriften zusätzlich zwischen regionalen oder überregionalen Gebieten, Exemplare welche ein Abonnement der Kunden erfordern und in welchem zeitlichen Rhythmus die jeweilige Zeitung bzw. Zeitschrift erscheint. Einen ähnlichen Unterschied lässt sich außerdem im Fernseh – Bereich finden. Hier bleibt dem Unternehmen die Wahl, ob es seine Produkte auf frei empfangbaren Sendern oder exklusiv auf zahlungspflichtigen Sendern wie z.B. “Sky” ausstrahlen will. Des Weiteren ist die Uhrzeit der Werbeschaltung von großer Bedeutung. Hier gilt es u.a. die Einschaltquoten der jeweilig relevanten Zielgruppen zu analysieren und zum eigenen Vorteil zu nutzen. Dies gilt ebenfalls für

die klassische Form der Radiowerbung. Eine weitere Form der Fernsehwerbung wäre die Werbung auf Kinoleinwänden.

Im Bereich der Online Werbung besteht für die Unternehmen neben der Option der eigenen Homepage und deren Pflege auch die Werbemöglichkeit über soziale Netzwerke wie beispielsweise "Facebook", "Instagram" oder "Snapchat". Da der Großteil der Menschheit und v.a. die jüngeren Generationen diese Medien nutzen, ist die breite Aufstellung der Unternehmen auf diesen Plattformen empfehlenswert. Darüber hinaus bietet sich mit dem Veranstalten von Events, u.a. auch zum wohltätigen Zweck, eine weitere Möglichkeit für die Unternehmen ihren Bekanntheitsgrad, Umsatz bzw. Absatz und ihr Image zu steigern. Eine weitere Form der modernen Kommunikation zwischen den Unternehmen und ihren potentiellen Anspruchsgruppen sind die bereits zuvor angesprochenen "Testimonials" oder auch "Blogger", die eben durch die genannten, modernen Kommunikationsmöglichkeiten eine breite Reichweite haben (vgl. Pepels 2015, 390 – 410).

Der letzte Bereich der Marketingplanung ist die Marketing – Kontrolle. Hier unterscheidet man zwischen der Konzept-, Prozess- und Ergebniskontrolle. Die Konzeptkontrolle prüft, wie namentlich schon erkennbar, das von dem Unternehmen erstellte Marketing Konzept auf Fehler und Realisierbarkeit. Des Weiteren werden hier Verbesserungsvorschläge zur Optimierung in Betracht gezogen. Bei der Prozesskontrolle geht es um die Kontrolle innerhalb der einzelnen Schritte und die Prüfung, ob die Durchführung der jeweiligen Maßnahmen nach Plan verläuft. Die letzte der drei Kontrollen, die Ergebniskontrolle, beschäftigt sich mit dem Soll – Ist – Vergleich und der damit verbundenen Analyse der jeweiligen Marketingmaßnahmen. Hier wird u.a. geprüft, wie effektiv die ergriffenen Maßnahmen waren und was, v.a. bei einer zu großen Soll – Ist – Differenz, verbessert werden muss. Zudem werden in diesem Teil der Kontrolle Optimierungsmaßnahmen für folgende Marketingpläne ergriffen (vgl. Kreyher 2014, 26).

## **4 Brandmanagement**

Für den Begriff "Marke" gibt es im Allgemeinen viele unterschiedliche Ansätze und Definitionen (vgl. Schwager 2004, 8). Im Marketingbereich wird der Begriff "Marke" als Summe aller Vorstellungen verstanden, die ein Unternehmen selbst und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen bei ihren jeweiligen Anspruchsgruppen hervorruft um sich von Konkurrenzunternehmen unterscheiden zu können. Die Faktoren Markenname (Brand Name) und eigene Markenzeichen (Brand Mark) spielen hier eine große Rolle. Die Vorstellungen bei den potentiellen Kunden einer Marke setzen sich durch einzelne

Faktoren oder Kombinationen von Orientierungshilfen zusammen, zu denen diverse Namen, Begriffe, Zeichen, Logos oder Symbole zählen. Da die Markenführung nach dem entscheidungsorientierten Marketingverständnis der ziel- bzw. zweckgerichteten Beeinflussung der Anspruchsgruppen und deren Verhalten gegenüber der Marke dient, definiert Meffert eine Marke als “[...] Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert” (vgl. Meffert 2015, 328).

Eine Marke soll also u.a. dafür sorgen, bei seinen Anspruchsgruppen einen emotionalen Anker darzustellen und Vertrauen zu schaffen um so auch möglichst viele Kunden binden zu können, was sich wiederum positiv auf den Umsatz bzw. Absatz und das Image des Unternehmens auswirkt. Das Markengesetzbuch definiert unter dem Begriff Marke “[...] 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, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.” (vgl. §3 Abs. 1 Markengesetz). Unter den einzelnen Marken selbst, kann der Begriff “Marke” nochmal in die Begriffe “Einzelmarke” (lediglich ein Produkt), Familienmarke (mehrere Produkte), Firmen- bzw. Dachmarke und Gattungsmarke unterteilt werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Marke).

#### **4.1 Identitätsorientierte Markenführung**

Bei der identitätsorientierten Markenführung wird die “klassische” Outside – in – Perspektive der Marke der anderen Führungsansätze um eine Inside – out – Perspektive ausgebaut, d.h. diese Art der Markenführung geht über die einseitige Ausrichtung der anderen Führungsansätze auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) hinaus.

Die folgende Abbildung betrachtet die Zusammenhänge und die Marken – Kunden – Beziehung zwischen der Markenidentität als Führungskonzept und dem Markenimage als Marktwirkungskonzept. Dabei beschreibt die Markenidentität ein Selbstbild der internen Zielgruppen und das Markenimage ein Fremdbild der externen Zielgruppen.

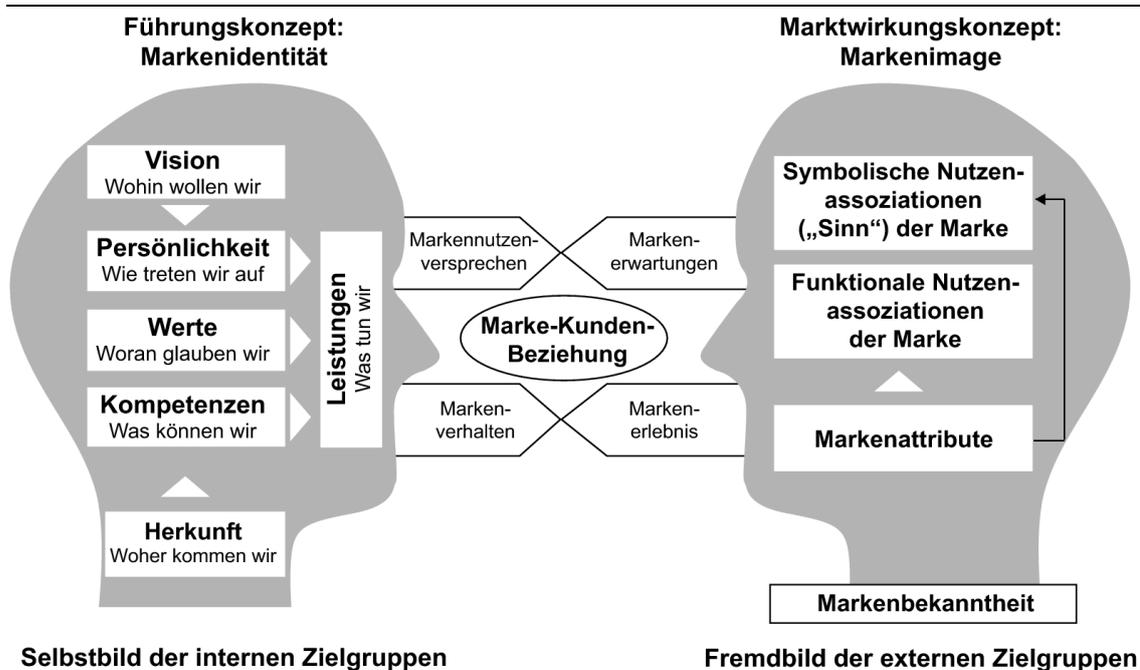


Abbildung 6: Identitätsbasiertes Management  
 (Eigene Darstellung in Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon, Identitätsbasiertes Markenmanagement)

Um einen Leitfaden für sich selbst und das eigene Unternehmen entwickeln zu können und zu der Frage nach den Leistungen eines Unternehmens zu gelangen, muss man sich zunächst mit den fundamentalen Fragen „woher kommen wir?“, also der eigenen Herkunft und der Frage „wohin wollen wir?“, der eigenen Vision eines Unternehmens, befassen. Um dieses Selbstbild der eigenen Markenidentität kreieren zu können, muss sich das jeweilige Unternehmen mit den drei Aspekten „Persönlichkeit“, „Werte“ und „Kompetenzen“ befassen. Der Aspekt der Persönlichkeit umfasst dabei das Auftreten des Unternehmens und dessen Vertreter in der Öffentlichkeit aber auch gegenüber den vertriebsinternen Anspruchsgruppen. Mit der Frage „woran glauben wir?“ hinterfragt sich ein Unternehmen und stellt unternehmenseigene Werte bzw. Wertevorstellungen auf, nach denen es zu handeln versucht. Der dritte Aspekt, die Kompetenzen, umfasst alle Leistungen, die ein Unternehmen zu bieten hat und analysiert sowohl die Stärken, als auch die Schwächen des eigenen Unternehmens. Durch diese genannten Aspekte werden die Leistungen und das Selbstbild eines Unternehmens kreiert, wodurch sich wiederum ein individuelles Markenverhalten gegenüber den externen Zielgruppen ergibt. Des Weiteren wird im Bereich der Markenidentität ein Markennutzenversprechen gegenüber den Externen aufgestellt.

Das Fremdbild der externen Zielgruppe wiederum arbeitet mit der Markenbekanntheit der jeweiligen Marke bzw. des jeweiligen Unternehmens und resultiert aus dem vorher definierten Selbstbild der Markenidentität. Dabei werden der Marke von den potenziellen Konsumenten und Kunden Markenattribute, welche aus den symbolischen Nutzenassoziationen, also dem eigentlichen „Sinn“ der Marke und den funktionalen Nutzenassoziationen, dem „Zweck“ der Marke resultieren, zugeordnet. Durch diesen

Prozess entsteht also ein individuelles Markenimage in den Köpfen der externen Zielgruppen, welches mit einer gewissen Erwartungshaltung gegenüber der Marke selbst und dem damit verbundenen Markenerlebnis einher geht.

Die Marke selbst besitzt also in den Bereichen Markennutzenversprechen und Markenerwartungen bzw. Markenverhalten und Markenerlebnis sog. Berührungspunkte, auch "Brand Touch Points" genannt, zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild. Dabei beschreibt die Markenidentität die sich im Unternehmen aktiv entwickelnden, wesensprägenden Merkmale einer Marke, welche das Fremdbild bzw. die Außenwirkung bei den potentiellen, externen Anspruchsgruppen mit einem zeitlichen Verzug und über einen längeren Zeitraum beeinflusst und prägt.

Für den Bereich der Planung, Koordination und Kontrolle jeglicher Maßnahmen, dient der Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung, der sich aus drei Teilbereichen bzw. -Prozessen zusammensetzt. Dabei handelt es sich um die Bereiche des strategischen und operativen Markenmanagements sowie um das Markencontrolling, welche bereits im vorherigen Kapitel erörtert wurden (vgl Meffert 2015, 329 – 334).

## **4.2 Sponsoring als Instrument der Markenführung**

Bei der Betrachtung der Definition des Begriffs "Sponsoring" bzw. "Sponsern" stößt man auf den Begriff "fördern", meist durch eine finanzielle Unterstützung. Im lateinischen wird der Begriff "Sponsor" u.a. uch im Sport mit Bürge, Gönner, Förderer oder Geldgeber übersetzt. Des Weiteren wird der Begriff "Sponsoring" mit einer "finanzielle[n] Förderung im kulturellen oder sportlichen Bereich durch eine Privatperson oder ein Unternehmen [gedeutet]" (vgl. Duden 2004, 1632).

Begutachtet man die Ursprünge des Sponsorings im Allgemeinen stößt man v.a. auf den Bereich des Sportsponsorings, weswegen der bloße Begriff des Sponsorings häufig mit dem der Sportwerbung gleichgesetzt wird. Das Sponsoring an sich beschränkt sich allerdings nicht nur auf den Sport, auch wenn in dieser Spate nach wie vor der Großteil an Aktivitäten festzustellen ist. Bruhn definiert den Begriff des "Sponsoring", welcher in diesem Fall v.a. die Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollsystematik und die damit verbundene Förderabsicht hervorhebt wie folgt: "Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know – how durch Unternehmen oder Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen" (vgl. Bruhn 2015, 429).

Einen konstitutiven Charakter des Förderungsgedankens, welcher sich mit der Messung der charakteristischen Bestandteile dieser kommunikationspolitischen Erscheinungsform beschäftigt, wird von Hermann vertreten. Er bestimmt "Sponsoring" im Sinne der enumerativ – explikativen Definitionsrichtung als "die Zuwendung von Finanz- Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung" (vgl. Hermanns/Kiendl/Ringle 2006, 314).

Es lässt sich also trotz der differenzierten Interpretationsansätze der Fördergedanke als Grundgedanke herauskristallisieren. Aus diesem Grund sollte sich der jeweilige Sponsor nicht nur oberflächlich, sondern auch mit dem Inhalt der Aktivitäten des von ihm gesponserten Unternehmens bzw. Unternehmers befassen und auch identifizieren können.

Davon abgrenzen lassen sich die Begriffe "Spendenwesen" und "Mäzenatentum". Beim Spendenwesen stehen meist steuerliche Aspekte im Fokus, so kann jedes Unternehmen für den gemeinnützigen Zweck max. fünf Prozent ihres steuerpflichtigen Absatzes, für beispielsweise soziale Einrichtungen, kirchliche Organisationen oder politische Parteien, spenden. Der Unterschied zu diesen Fördermaßnahmen besteht in den vertraglichen Vereinbarungen zwischen dem Förderer und dem Geförderten, die hier nicht bestehen. Des Weiteren werden diese Arten der Fördermaßnahmen häufig für den Marketingbereich der Öffentlichkeitsarbeit und des positiven Imagezuwachses verwendet. Der Begriff des "Mäzenatentum" wird im nächsten Kapitel erläutert (vgl. Ostermann 2009, 39ff.).

#### **4.2.1 Chancen und Risiken**

Betrachtet man die Chancen und Risiken, die ein Sponsoring in diesem Fall im Bereich des Sports birgt, muss man nocheinmal zwischen Sportarten differenzieren, die sowohl mit positiven als auch negativen Aspekten besetzt sind. Es gilt hinzuzufügen, dass Sportarten mit negativ besetzten Aspekten meist mehr Aufmerksamkeit genießen (vgl. Hofer 2007).

So wie jede wirtschaftliche Aktivität eines Unternehmens kann auch das Sponsoring nicht nur Chancen, sondern eben auch Risiken bergen. Grundlegend birgt bereits die Partnerschaft an sich ein Risiko, falls es bei einem der beiden Partner beispielsweise ein Fehlverhalten gibt, sei es im vertraglichen Sinne oder durch eine Handlung, die das öffentliche Bild bzw. das Image des jeweiligen Unternehmens negativ beeinflussen kann. Nehmen wir dieses Fehlverhalten für ein Fallbeispiel seitens des Gesponserten

an, kann dies u.a. zu einem Reputationsschaden des Sponsors in der Öffentlichkeit führen. Ein Beispiel für die negative Reputation für Sponsoren in der Öffentlichkeit, wären aufgedeckte Dopingfälle in der geförderten Sportart bzw. bei dem geförderten Sportler. Des Weiteren gibt es Sportarten wie den Fußballsport, in dem bis heute diverse Wettskandale, u.a. auch bei weltbekannten Vereinen wie Juventus Turin, aufgedeckt wurden (vgl. PDF – Deutsches Global Compact Netzwerk 2015, 10f.).

Ein weiterer Aspekt des Sponsorings, der mit einem gewissen Risiko einher geht, ist das im vorherigen Kapitel erwähnte Mäzenatentum. Dabei handelt es sich um eine Person oder eine Personengruppe deren (finanzielle) Förderung keine geschäftlichen Nutzenerwartungen entspringen (vgl. Ostermann 2009, 41). Für das Mäzenatentum gibt es unterschiedliche Motive, ein Beispiel hierfür wäre der SAP – Gründer Dietmar Hopp. Der Unternehmer investierte bereits mehr als 100 Millionen in den Fußballclub TSG 1899 Hoffenheim mit dem anfänglichen Ziel, seinen Heimatverein von der Kreisklasse bis in den Profifußball zu führen. Seinen Lebenstraum konnte er sich erfüllen, 1899 Hoffenheim spielt mittlerweile in der 1. Fußball Bundesliga und hat sich aktuell im oberen Drittel der Tabelle etablieren können. Risiko bei so einem Mäzenatentum liegt ähnlich wie im Sponsoring in der Einigkeit mit den unternehmerischen Aktivitäten des Gesponserten. Hier könnten langfristig Konfliktpunkte entstehen, welche sich auf die Entscheidungsfindung, die unternehmerische Marschroute oder finanzielle Aspekte beziehen (vgl. Kaiser/Grabitz 2008).

Dennoch gibt es neben den angeführten Risiken auch Chancen, die dem Sponsoring und seinen Aktivitäten zu Gute kommen. Hier lässt sich v.a. der positive Image – Gewinn und die positive Öffentlichkeitsarbeit hervorheben. Ein positiver Aspekt in Bezug auf den Sport wäre hier zum Beispiel eine Fußballweltmeisterschaft. Abgesehen davon, dass der Sport und die damit verbundenen Wettbewerbsbedingungen, die Menschen schon immer begeistern und euphorisieren, gibt es weltweit kaum ein Ereignis, dass so viele Emotionen gleichzeitig in den Menschen wecken kann wie eine Sportveranstaltung. Diese öffentlichen Veranstaltungen als Unternehmen nicht für sich zu nutzen wäre leichtfertig und im unternehmerischen Sinne unprofessionell (vgl. Handelsblatt 2007).

Ein weiterer, positiver Aspekt bzw. eine weitere Chance des Sponsoring ist es, sowohl wirtschaftlich als auch in der Öffentlichkeit als Unternehmen neue Maßstäbe setzen zu können oder in anderen Bereichen außerhalb des Sports gar neue Produkte oder Verfahrensweisen, mit dem von Sponsoren zur Verfügung gestellten Geldern, entwickeln zu können. Ein Beispiel hierfür wäre erneut Dietmar Hopp und die TSG 1899 Hoffenheim. Durch die Gelder des SAP – Gründers war es dem Fußballverein möglich neue Maßstäbe zu erreichen und in kürzester Zeit zu wachsen (vgl. Kaiser/Grabitz 2008).

Mit all den Vorteilen und Nachteilen bzw. Chancen und Risiken muss man sich als Sponsor im Vorfeld genau überlegen, in welche Sparte und in welche Unternehmen oder Unternehmer man investieren will. Dabei sollte der Sponsor beispielsweise bereits im Vorfeld klären, ob man überhaupt eine grundsätzlich gleiche Einstellung mit dem Gesponserten teilt, was beispielsweise unternehmerische Aktivitäten oder wirtschaftliche Unternehmensaspekte angeht oder ob zwischen ihm und dem angedachten Partner nicht im Vorfeld bereits ein Interessenkonflikt besteht. Hierbei ist v.a. die Transparenz eines Unternehmens oder eines Unternehmers enorm wichtig. Darüber hinaus versteht es sich, dass es für einen Sponsor eher kontraproduktiv wäre, einen potentiellen Sponsoring – Partner zu unterstützen oder auch zukünftig noch zu fördern, der bereits im Vorfeld oder während der bestehenden Geschäftsbeziehung in der Öffentlichkeit negative Schlagzeilen gemacht hat (vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk 2015, 10f.).

#### **4.2.2 Marken – Fit**

Kommt es zur Definition des Wortes “Marken – Fit”, so muss man den Begriff zunächst in seine Einzelteile, nämlich in die Begriffe “Marke” und “Fit”, zerlegen. Das Verständnis des Begriffs “Marke” wurde bereits zuvor geklärt, weswegen hier direkt der Begriff “Fit” definiert wird. Mit dem englischen Wort “Fit”, zu deutsch “passen” oder “zusammenpassen”, wird in der Bekleidungsbranche meist die Passform eines Kleidungsstückes am Körper beschrieben (vgl. Dict.cc 2017). In der Marketingkommunikation beschreibt der Begriff “Marken – Fit” also das Zusammenpassen zweier Konstrukte in Form von Marken, Personen oder Personengruppen bzw. auch das Harmonisieren des jeweiligen Unternehmensimages. Dabei wird ein objektiver Vergleich von Individuen erstellt, dessen Schlussfolgerung aufführt, ob die beiden Konstrukte zusammenpassen. Passen die beiden Partnerschaften, beispielsweise die einer Sportartikelmarke mit einem Sportler in den Augen der potentiellen Kunden nicht zusammen, kann dies durch eine erhöhte kognitive Anstrengung seitens des Kunden zu einer Unzufriedenheit sowohl gegenüber dieses Zusammenschlusses als auch gegenüber der einzelnen Konstrukte führen. Ein hoher “Marken – Fit” hingegen erscheint dem potentiellen Kunden als logisch und wird von ihm als positiv empfunden. Zudem trägt ein hoher “Marken – Fit” zu einer objektiv positiveren Beurteilung der Kooperationsleistung zweier Marken bei, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden haben kann (vgl. Preininger 2010, 40).

##### **4.2.2.1 Sportvereine**

Im 21. Jahrhundert greift mittlerweile jeder Verein im professionellen Sportbereich auf andere große Unternehmen als Sponsor bzw. Geldgeber zurück. Bei der Wahl dieses Sponsors muss sich in diesem Fall der jeweilig gesponserte Verein überlegen, ob das

Markenimage und u.a. auch die Unternehmensphilosophie harmonisieren. Hier gilt es also abzuwägen, ob es Sinn macht einen potentiell weniger zu dem eigenen Sportverein, im Hinblick auf den "Marken – Fit", passenden (Haupt-)Sponsor zu verpflichten, um eine größere finanzielle Unterstützung zu erhalten.

Ein Beispiel für einen negativen bzw. unpassenden Marken – Fit lässt sich bei dem Fußballverein 1. FC Köln finden. Seit der Saison 2003/2004 ist der Kartoffelchips – Hersteller "funny – frisch" Trikotsponsor des Bundesligisten. Der Fußball Verein soll von dem deutschen Marktführer im Segment der Kartoffelchips drei Millionen Euro pro Saison für deren Sponsoring bekommen. Der damalige Geschäftsführer Claus Horstmann kommentierte die abgeschlossene Geschäftsvereinbarung wie folgt: "Kartoffelchips stehen für Spaß und Lebensfreude pur. Damit kann der FC sich sehr gut identifizieren". Dabei steht vor allem im Jahr 2017 der Aspekt des gesunden Lebens und der gesunden Ernährung im Vordergrund. Auch unter dem Gesichtspunkt des Leistungs- bzw. Profisports scheint das Sponsoring durch eine Kartoffelchips – Marke, welche ungesunde Nahrung bzw. sog. "Snacks" produziert, eher unpassend (vgl. Kölner Stadt – Anzeiger 2003).

Ein positives Beispiel für den Marken – Fit bilden der Fußballverein FC Bayern München und sein Hauptsponsor, die Deutsche Telekom. Die Deutsche Telekom, welche seit 2002 Hauptsponsor des sportlich und finanziell best aufgestellten Klubs Deutschlands ist, hat seinen Sponsoring – Vertrag vorzeitig bis 2023 verlängert. Der Rekordmeister FC Bayern bezieht jährlich ca. 35 Millionen Euro vom Mobilfunkanbieter. Dazu setzten die beiden Branchenführer, sowohl in sportlicher als auch in geschäftlicher Hinsicht, im Jahr 2015 gemeinsam das Projekt "StadiumVision" um, wodurch es den Zuschauern in der Allianz Arena in München möglich gemacht wurde bei Heimspielen WLAN innerhalb des Stadions nutzen und so miteinander kommunizieren zu können. Darüber hinaus bietet sich für die Zuschauer durch dieses Projekt die Möglichkeit das laufende Spiel oder Statistiken über die Partie auf ca. 800 Bildschirmen zu verfolgen. So wollen der FC Bayern und die Deutsche Telekom alle angereisten Fans an den Emotionen des Fußballs teilhaben lassen (vgl. Kicker 2015).

#### **4.2.2.2 Sportler**

Das bereits erwähnte Sponsoring und der damit verbundene Marken – Fit lässt sich nicht nur auf Sportvereine, sondern auch auf einzelne Sportler beziehen. So gibt es auch hier negative sowie positive Beispiele für den Marken – Fit.

Auf den ersten Blick scheint beispielsweise die Geschäftsbeziehung zwischen Müllermilch und dem deutschen Nationalspieler Thomas Müller sowie seinem Namensvetter Gerd Müller, als eine gelungene Partnerschaft. Beschäftigt man sich aber genauer mit dem größten Milchkonzern Deutschlands, so wird deutlich dass diese Partnerschaft für

den Spieler des FC Bayern München imagetechnisch eher weniger vorteilhaft ist. Neben dem Missbrauch von Subventionsgeldern und Angriffen von Mitarbeitern des Unternehmens auf Journalisten, werden dem Milchkonzern auch die Massentierhaltung sowie die Fütterung der Milchkühe durch Genfutter vorgeworfen (vgl. Utopia).

Neben dieser imagetechnisch eher fragwürdigen Partnerschaft für Thomas Müller gibt es natürlich auch positive Beispiele für einen Marken – Fit bei Profisportlern. Die italienische Designermarke “Giorgio Armani” suchte im Jahr 2007 ein neues Werbegesicht im Profisport für ihre damals aktuelle Unterwäschekampagne. Die gesuchte Person sollte ein starker, männlicher Charakter mit einem gewissem Charisma sein, welche unternehmenseigene Werte wie Eleganz, Männlichkeit und einen gewissen Lifestyle repräsentieren sollte. Diese Werbeperson hat die Marke in Form des damaligen Englischen Nationalspielers David Beckham finden können, welcher die Vorstellungen der Designermarke zu 100 Prozent erfüllen konnte. David Beckham wurde für diesen Werbedeal mit einem Gehalt in Höhe von 20 Millionen Pfund entlohnt. Im Hinblick auf den “Marken – Fit” harmonieren die beiden Konstrukte optimal, spiegeln die persönlichen Werte gegenseitig wieder und erzielen einen beidseitigen Imagegewinn (vgl. dailymail 11/2007). Im Oktober 2009 wurde der Engländer dann durch den portugiesischen Nationalspieler und Weltfußballer Cristiano Ronaldo als Unterwäschemodel für Armani abgelöst (vgl. Gala 06/2010).

## **5 Praxisbeispiel Adidas**

### **5.1 Zahlen, Daten, Fakten**

Ihren Ursprung hat die Marke “Adidas” in den 1920er Jahren. Zu dieser Zeit fingen die Gebrüder Dassler, Adolf und Rudolf, an Schuhe zu produzieren. Ihr eigen definiertes Ziel war es, jedem Athleten in seiner Sportart den individuell bestmöglich gestalteten Sportschuh bieten zu können. Unter dem Namen “Gebrüder Dassler Schuhfabrik” wurde das Unternehmen 1924 in das Handelsregister eingetragen. Durch ein Zerwürfnis zwischen den beiden Brüdern kam es im Jahr 1949 zur geschäftlichen Trennung, was wiederum für beide einen Neuanfang bedeutete. Rudolf Dassler gründete die “Puma Rudolf Dassler Schuhfabrik”, Adolf Dassler gründete am 18. August 1949 die “Adi Dassler Adidas Sportschuhfabrik”. An diesem Tag lies er ebenfalls das Markenzeichen von “Adidas”, die drei Streifen eintragen, welche heute zu den weltweit bekanntesten Markenzeichen aus Deutschland gehören. Darüber hinaus nahm er in Herzogenaurach die Schuhproduktion mit 47 Mitarbeitern wieder auf und fing geschäftlich noch einmal von vorne an.

Eine der ersten Innovationen von Adolf waren auswechselbare Schraubstollen an Fußballschuhen, welche er bei der Fußballweltmeisterschaft 1954 in der Schweiz präsentierte. Trotz vieler Skeptiker durfte er die deutsche Fußballnationalmannschaft mit seinen neu entwickelten Sportschuhen ausrüsten. Die Deutschen gewannen in diesem Jahr im Finale gegen Ungarn die Fußballweltmeisterschaft in Bern, was für Adolf Dassler und das Unternehmen "Adidas" einen immensen Schub in Sachen Bekanntheitsgrad und Umsatz bzw. Absatz bedeutete.

Nach einigen strukturellen Veränderungen in Sachen Personal, Führungskräfte und Unternehmensorientierung ging die Marke "Adidas" im Jahr 1995 an die Börse. Heute nennt sich das Unternehmen nach einer Übernahme des französischen Sportartikelherstellers "Salomon" und der dazugehörigen "Salomon – Gruppe" "Adidas – salomon AG". Durch diesen Zusammenschluss im Jahr 1997 wollte man v.a. im Segment des Wintersports und der dazugehörigen Bekleidung Fuß fassen, was sich allerdings als verlustreiches Geschäft erwies. Nachdem "Salomon" dann im Jahr 2005 für 485 Millionen Euro an den finnischen Sportartikelhersteller "Amer Sports" verkauft wurde, erfolgte 2006 die Übernahme des US – amerikanischen Konkurrenten "Reebok" für umgerechnet 3,1 Milliarden Euro. Zum heutigen Portfolio gehört neben "Reebok" und "Adidas" selbst noch die Marke "Taylor Made", welche in das Segment "Adidas Golf" fällt und den Sportartikelmarkt im Golf Sport abdeckt. Die beiden Produktsegmente mit der größten Relevanz für das Unternehmen sind (Sport-)Schuhe und Bekleidungsartikel (vgl. Adidas Geschichte).

Das Unternehmen selbst ist heute vollständig globalisiert. Ein Indiz dafür ist u.a. die Aktionärsstruktur von Adidas, bei der nur 8% aus Deutschland stammt. Neben Nordamerika (40%) sind außerdem Großbritannien (21%), Belgien (9%) und Frankreich (5%) als Aktionärsländer beteiligt. Die restlichen 17% dieser Struktur unterteilen sich auf den Rest der Welt. Im Bereich der Fertigung befindet man sich ebenfalls auf internationalem, v.a. auf asiatischem Boden. 80% der Standorte der Adidas – Zulieferer stammen aus dem asiatischen Bereich. Darüber hinaus stammen 12 % aus Amerika und 1% aus Afrika. Der europäische Raum hält hier ebenfalls nur einen geringen Anteil von 7% (vgl. Statista 2017).

In Sachen Umsatz lässt sich eine nahezu stetige, jährliche Steigerung seit 2006 feststellen. Allein im vergangenen Jahrzehnt wurde der Umsatz des deutschen Unternehmens fast verdoppelt. Das vergangene Jahr 2016 war somit auch das bis dato, mit einem Umsatz von rund 19.291 Millionen Euro, stärkste Geschäftsjahr der Marke "Adidas". Zum Geschäftsjahr 2015 konnte man seinen Gesamtumsatz 2016 noch einmal um ca. 2.500 Millionen Euro anheben, was das Unternehmen strukturell und führungstechnisch auf dem richtigen Weg vermuten lässt. Ein Großteil dieser Umsätze wird u.a. im Ausland erwirtschaftet, was die folgende Statistik verdeutlicht.

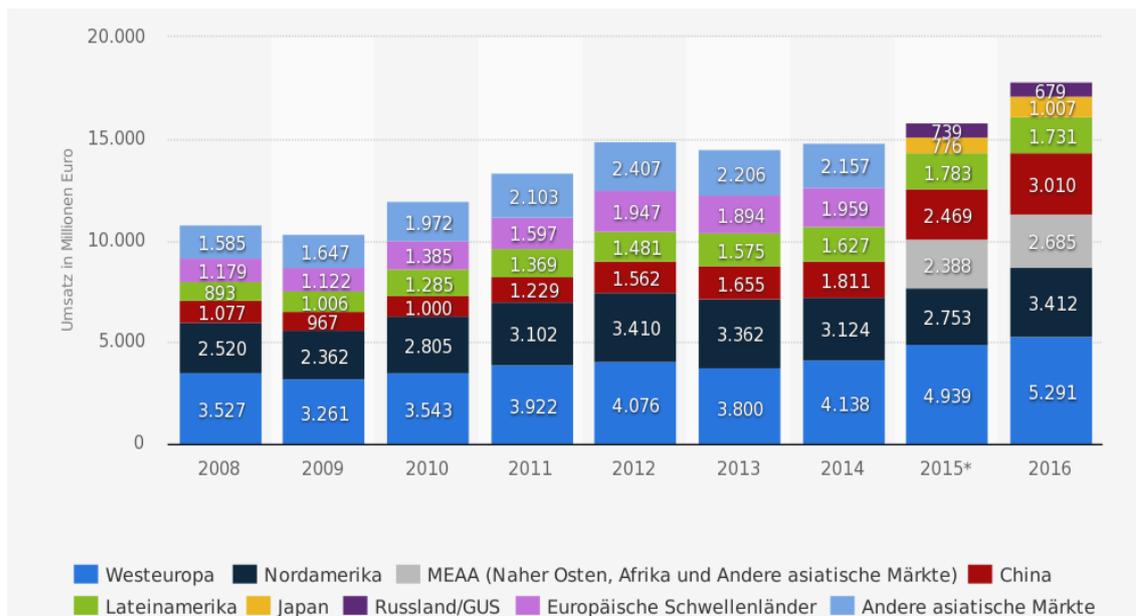


Abbildung 7: Umsatz von Adidas weltweit nach Regionen in den Jahren 2008 - 2016 (in Millionen Euro) (Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2017)

Neben dem Westeuropäischen Markt ist u.a. Nordamerika einer der wichtigsten und konstantesten Umsatzregionen über das letzte halbe Jahrhundert hinweg. Auch der Chinesische Markt hat sich v.a. in den letzten Jahren zu einem wichtigen, umsatz-einbringenden Standbein entwickelt. So hat sich der Umsatz in China in den letzten fünf Jahren von 1,229 Millionen Euro im Jahr 2011 auf 3.010 Millionen Euro im Jahr 2016 mehr als verdoppelt. Ein komplett neuer Markt wird seit 2014 unter dem Begriff "MEAA" zusammengefasst, welcher zuvor nur unter dem Punkt "andere asiatische Märkte" geführt wurde. Dieser Begriff umfasst nun die Länder des nahen Ostens, Afrika und alle weiteren asiatischen Länder bzw. Märkte. Allerdings wird Japan nochmals von diesem Begriffszusammenschluss als eigener Markt differenziert, welcher im Jahr 2016 einen Umsatzerlös von 1.007 Millionen Euro einbrachte. Dieser Markt brachte in den vergangenen fünf Jahren auch konstant eine Umsatzhöhe von über 2 Milliarden Euro ein. Als weitere Umsatzregion der Statistik lässt sich hier noch der ebenfalls relevante, lateinamerikanische Markt nennen. Auf diesem Markt gab es seit 2008 ebenfalls eine konstante Umsatzsteigerung. Allgemein wird also deutlich, dass sich das Unternehmen "Adidas" umsatztechnisch auf einem guten Weg befindet und das Unternehmen selbst als sich stetig entwickelnder Prozess zu verstehen ist.

Der unternehmenseigene Einzelhandel gewinnt bei "Adidas" zunehmend an Bedeutung. Die Marke mit den drei Streifen vertreibt sich selbst (Stand 2016) in mehr als 2.800 eigenen Concept Stores und Outlets und fährt dort einen Umsatz von rund fünf Milliarden Euro (vgl. Statista 2017). Auf dem stark wachsenden Markt des Online-handels, dem sog. "eCommerce", konnte das Unternehmen im Jahr 2014 bereits 422 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften (vgl. Statista 2015).

Betrachtet man den deutschen Markt so lassen sich große Sympathien gegenüber der Weltmarke feststellen. Neben dem Fakt, dass im Jahr 2016 rund elf Millionen deutsche Bürger Sportschuhe bzw. -Artikel der Marke "Adidas" käuflich erwarben, gilt die Marke laut einer Statistik des "forsa" Instituts außerdem als beliebteste Marke der Deutschen und das nicht nur im Sportartikelsegment. So schafft es "Adidas" in dieser Statistik mit 7,3% knapp vor den Hauptkonkurrenten der Branche "Nike" und lässt den anderen deutschen Konkurrenten "Puma" als einzig weiteren Sportartikelhersteller in der Erfassung mit 1,1% weit hinter sich. Auf den Plätzen hinter den beiden "Global Player" "Adidas" und "Nike" lassen sich v.a. Automobilhersteller wie BMW (6,5%), Mercedes Benz (5%) und Audi (3,3%) bzw. VW (3,7%) finden. Auch der weltweit bekannte, amerikanische Elektronikhersteller "Apple" wird in dieser Umfrage mit 4,7% auf Platz fünf aufgeführt. Es wird also deutlich, dass die deutsche Sportmarke in den Köpfen der Menschen bzw. der Konsumenten, v.a. in Deutschland, einen hohen Stellenwert und ein positives Image genießt (vgl. Statista 2016).

Auf dem Weltmarkt dagegen hat das deutsche Unternehmen trotz jüngster Innovationen in Sachen Image und Marktbefriedigung das Nachsehen gegenüber dem amerikanischen Hauptkonkurrenten und Marktführer im Sportartikelsegment "Nike". Da sich der Kampf um Marktanteile v.a. durch unternehmenseigene Innovationen, also eigenes geistiges Eigentum welches die Konkurrenz nicht besitzt, gewinnen lässt, investiert "Adidas" stetig mehr in das Segment der Forschung und Entwicklung. Eine Statistik der Adidas Group zeigt, dass sich die Investitionen des Unternehmens im Bereich Forschung und Entwicklung v.a. seit 2010 stetig gesteigert haben. Im Jahr 2016 investierte man in diesem Segment bereits 164 Millionen Euro, rund 25 Millionen Euro mehr als im vorherigen Jahr. Es wird also v.a. hierdurch erkennbar, dass "Adidas" unbedingt die Lücke zum Marktführer "Nike" schließen bzw. aufholen will (vgl. Statista 2017).

## **5.2 Welche Rolle spielen Innovationen für einen Global Player wie Adidas?**

Wie bereits erwähnt spielen Innovationen im Wettbewerb eine große Rolle. Nicht nur um eine Marktführerschaft zu erlangen oder gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsrückstände aufzuholen, sondern auch um sich selbst als Unternehmen in der Öffentlichkeit zu präsentieren und Aufmerksamkeit der Anspruchsgruppen in den verschiedenen Medien erlangen zu können. Des Weiteren wirken erfolgreiche Markteinführungen von oder durch Innovationen positiv auf das jeweilige Unternehmensimage und stärken das Bild des Unternehmens in den Köpfen der Menschen bzw. der potentiellen Zielgruppe positiv. Aus diesem Grund investieren die Unternehmen von Jahr zu Jahr mehr in die Forschung und Entwicklung ihrer jeweiligen Branchen.

Adidas versteht es beispielsweise als oberstes Ziel "[...] Produkte zu entwickeln, die Höchstleistung bieten und gleichzeitig auf nachhaltige Art und Weise hergestellt

wurden.“. Um ursprüngliche Ziel des Gründers Adolf Dasslers, Sportler besser zu machen, beizubehalten und somit die Wurzeln des Unternehmens zu wahren, stellt das Unternehmen die Innovation bei allen vertriebenen Produkten in den Mittelpunkt. So versucht man u.a. den von immer größerer Bedeutung werdenden Aspekt der Umweltfreundlichkeit im Auge zu behalten und nicht nur an der Herangehensweise, sondern auch an der Produktion stets Verbesserungen vorzunehmen. So versteht es “Adidas” aus einer Umweltperspektive Produkte herzustellen, welche sowohl für den Konsumenten als auch für die Umwelt besser bzw. hilfreicher sind. Ein Beispiel hierfür wäre der Schuh “Parley For The Oceans” (vgl. Adidas Innovation).



*Abbildung 8: Adidas Parley for the Oceans  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an sneakernews 11/2016)*

Im Jahr 2015 setzte Adidas eine Kooperation mit “Parley for the Oceans”, einer Umweltorganisation welche das Umweltbewusstsein v.a. im Hinblick auf die Ozeane der gesamten Welt schaffen will, in Form eines neuen Schuhs um.

Dabei zielt diese Organisation v.a. auf die Erhaltung der Weltmeere und deren Sauberkeit ab. Als Mitbegründer von “Parley for the Oceans” versucht “Adidas” die Organisation auf jeglichen Wegen zu unterstützen, um die Verschmutzung der Meere mit Abfallprodukten, allen voran dem nicht abbaubaren Plastikmüll, zu beenden. Bei einer Veranstaltung zum Thema Klimawandel in New York City stellten die Vorstandsmitglieder von “Adidas” und “Parley for the Oceans” einen Prototypen ihrer entwickelten Weltneuheit vor. Dabei geht es um ein neues Obermaterial für Schuhe, das zu 100% aus Garnen und Fasern besteht, die sich aus recycelten, aufbereiteten Abfällen und illegalen Hochsee – Netzen aus den Ozeanen zusammensetzen. Der erste, auf der vorherigen Abbildung sichtbare Schuh ging mit einer limitierten Auflage von 7000 Paar in den Verkauf. Dieser bzw. auch die daraufhin veröffentlichten Konzeptschuhe und anderen Produkte sollen als Symbol dafür dienen, welche Rich-

tung die beiden Partner aus Sicht der Nachhaltigkeit einschlagen wollen (vgl. Adidas Medien 2015).

Da es der Anspruch des "Global Players" "Adidas" ist, die beste Sportmarke der Welt zu sein, ist diese nachhaltige Innovation nicht die einzige. Mit der unternehmenseigenen "futurecraft" – Initiative arbeitet "Adidas" durchgehend an neuen, bahnbrechenden Innovationen, mit denen man den weltweiten Markt für sich erobern und der Konkurrenz einen Schritt voraus sein kann. Ihren Ursprung aus dieser Initiative hat u.a. auch der "Adidas Futurecraft 3D" – Schuh. Dabei handelt es sich um einen Laufschuh, dessen Zwischensohle in Zusammenarbeit mit der Firma "Materialise", Europas führendem Spezialisten für 3D- Druck, zu 100% durch einen 3D – Drucker gefertigt wurde. Durch diesen speziellen Druck der Zwischensohle lässt sich diese individuell an die Dämpfungsbedürfnisse des jeweiligen Kunden bzw. Läufers anpassen und maßanfertigen. Das Obermaterial des "Futurecraft 3D" besteht dabei aus einer naturbasierten und vollständig abbaubaren Hochleistungsfaser, auch "Biosteel" – Faser genannt, welche vom deutschen Biotechnologieunternehmen "AMSilk" entwickelt wurde. Diese verwendeten Materialien sollen beim Tragen des Schuhs für eine höhere Leistungsfähigkeit für den Sportler sorgen. So sind die "Biosteel" – Fasern nicht nur rund 15% leichter als herkömmliche Synthetikfasern und bis jetzt das potenziell stärkste, bislang verfügbare Naturmaterial, sondern auch zu 100% biologisch abbaubar und somit nachhaltiger als jeder andere Schuh. Auch hierdurch setzt Adidas einen erneuten Meilenstein in Sachen Produktion und Nachhaltigkeit gegenüber der Konkurrenz. In Zukunft sollen diese Fasern nicht nur für die "Futurecraft 3D" Sohlen, sondern auch für andere von "Adidas" produzierte Schuhe verwendet werden (vgl. Adidas Medien 2016).

Durch diese zuvor aufgeführten Beispiele wird verdeutlicht, dass der Aspekt "Innovation" überlebenswichtig und unumgehrlich für einen Weltkonzern wie "Adidas" ist. Zum einen benötigt man diese Innovationen um sich als Marke in den Köpfen der Menschen bzw. der potenziellen Kunden immer wieder aufs neue verankern zu können und um erneut wahrgenommen zu werden. Zum anderen tragen erfolgreich eingeführte Innovationen zu einem positiven Imagegewinn bzw. -zuwachs und einer erhöhten Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und deren Medien bei. Außerdem sind Innovationen die Voraussetzung dafür, mehr Marktanteile zu generieren, Neukunden zu akquirieren und der Konkurrenz evtl. Kunden abzuwerben. Es gilt also den Branchenkonkurrenten durch unternehmenseigene Innovationen immer einen Schritt voraus zu sein.

### **5.3 Welche Relevanz hat das Sponsoring für den Erfolg des Unternehmens Adidas?**

Welches Ziel "Adidas" mit seinen unzähligen Engagements im Sponsoringbereich verfolgt, wird in den Geschäftsberichten des Unternehmens deutlich gemacht. Hier

werden zentrale Aussagen zum Thema Strategie und Unternehmensleitfaden getroffen.

Anspruch des Unternehmens "Adidas" ist es, in jeder Hinsicht die Nummer eins auf dem globalen Sportartikelmarkt zu sein. Motivation ist es dabei, durch die Kraft des Sports Leben positiv zu verändern. Daher entspringt auch der strategische Geschäftsplan des Unternehmens für die kommenden fünf Jahre mit dem Titel "Creating the New", was ebenfalls die Einstellung des Unternehmens repräsentieren soll. Verbunden mit diesem Geschäftsplan hat das Unternehmen drei strategische Säulen definiert, auf die es sich fokussieren will. Schlüssel zum Erfolg sollen hierbei v.a. die Teamarbeit und der Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens bilden.

Die erste Säule trägt dabei den Titel "Schnelligkeit". Hintergrundgedanke dabei ist die Bedürfnisse der Konsumenten schnellstmöglich zu erfüllen und interne Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.

Der Titel der zweiten Säule lautet "Städte". "Adidas" hat sich darum bemüht sechs Schlüsselstädte, sog. "key cities", zu ermitteln, in denen das Unternehmen present sein und Marktanteile dazugewinnen will. Des Weiteren will das Unternehmen in diesen Städten als Meinungsmacher fungieren und diverse Trends prägen.

Die dritte und strategische Säule trägt den Titel "Open – Source". Mit diesem Begriff als Hintergrundgedanken, will das Unternehmen Sportler, Konsumenten und Partner dazu einladen, Teil der Marke "Adidas" zu werden. Dies soll eine Gemeinschaft entstehen lassen bzw. das bereits vorhandene Gemeinschaftsgefühl stärken und eine Identifikation mit dem Unternehmen bewirken bzw. intensivieren (vgl. Adidas Strategie).

Um diese Ziele verwirklichen zu können, versucht "Adidas" u.a. in allen sportlichen Bereichen den bestmöglichen Sponsoring- bzw. Kooperationspartner zu verpflichten, da die Rubrik des Sponsoring immer mehr Relevanz im Kommunikationsmix genießt. Dass dieser Anspruch und die damit verbundenen, strategischen Maßnahmen Früchte tragen, zeigen die Umfragen des deutschen Sponsoring – Index auf. Diesen Analysen, welche im Jahr 2014 bereits zum dritten Mal aufgestellt wurden, liegt eine Marktforschungsstudie zugrunde, welche rund 9.000 befragte Konsumenten, 60 Marken und 675 analysierte Sponsoring – Objekte beinhaltet. Unter den 60 Unternehmen befinden sich u.a., gemessen an den Rechtenkosten in Deutschland, die Unternehmen mit den höchsten Sponsoring Ausgaben. So sicherte sich Adidas im Jahr 2014 bereits zum weiten Mal den ersten Platz des deutschen Sponsoring – Index. Bei einem Durchschnitt von 15% nahmen rund 37% die Marke "Adidas" als Sponsor in Deutschland wahr. Dabei waren 67% der Befragten der Ansicht, dass das Sponsoring des deutschen Unternehmens gut zur Marke passt (Durchschnitt aller Marken liegt bei 51%). Verantwortlich dafür sind u.a. Sponsoring – Partner wie der Deutsche Fußball –

---

Bund (DFB), der FC Bayern München oder die "Fédération Internationale de Football Association" (FIFA) (vgl. Absatzwirtschaft 08/2014).

Ziel des Unternehmens ist es in den relevantesten Sportarten, allen voran der Fußballsport, die erfolgreichsten bzw. bekanntesten Vereine, Sportler und Organisation als Partner verpflichten zu können. Betrachtet man diese Zielsetzung am Beispiel des Fußballs, so können die Ziele bestätigt werden.

Beispielsweise wurde der Vertrag mit der FIFA bereits im Jahr 2013 bis 2030 verlängert. Dies ist allerdings trotz der großen Präsenz in der Öffentlichkeit des Verbands kein Selbstverständnis für den "Global Player" "Adidas". Trotz der langfristigen Partnerschaft nahm das Unternehmen den Weltfußball – Verband bei den jüngst aufgetretenen Korruptionsskandalen in die Pflicht. Einer der Vorstandscheffe von "Adidas", Herbert Hainer, äußerte sich gegenüber dem Handelsblatt wie folgt: "Wenn die FIFA es schafft, sich zu reformieren, und da sind sie meines Erachtens auf einem guten Weg, werden wir weiter machen. [Andernfalls] werden wir darüber nachdenken, was die Alternativen sind" (vgl. Spiegel 12/2015).

Auch im Bereich der Ausrüsterverträge bezüglich der Nationalmannschaften und Liga Vereinen ist "Adidas" darum bemüht möglichst die besten Mannschaften als Sponsoring Partner gewinnen und ausrüsten zu können. Betrachtet man die Liga Vereine, so halten sich die beiden Konkurrenten "Adidas" und "Nike" in Sachen Ausstattung der Top – Vereine die Waage. In der ersten spanischen Liga ist der Hauptkonkurrent von "Adidas" Ausstatter des FC Barcelona. Laut der spanischen Zeitung "Ara" soll das US – Unternehmen dem Verein über die nächsten 10 Jahre 100 Millionen Euro jährlich überweisen. "Adidas" konnte dagegen den spanischen Rekordmeister und aktuell international besser positionierten Verein Real Madrid für eine Partnerschaft über die nächsten acht Jahre verpflichten. Dabei zahlt Adidas dem spanischen Verein rund 44,4 Millionen Euro im Jahr. In der englischen ersten Liga herrscht ebenfalls ein Gleichgewicht zwischen den beiden "Global Playern". Zwar konnte Hauptkonkurrent "Nike" dem Unternehmen den vorzeitigen Meister der Saison 2016/2017 FC Chelsea zur kommenden Saison als Ausrüster abwerben, allerdings konnte "Adidas" im Gegenzug Manchester United seit der aktuellen Saison für sich gewinnen und mit einem Zehnjahres – Deal dem vorherigen Ausstatter "Nike" abwerben. Des Weiteren spielen in der englischen Liga aber auch andere Ausrüster wie "New Balance" für den FC Liverpool oder "Puma" für den FC Arsenal eine Rolle. Lediglich in der italienischen und deutschen Liga könnte man eine Art Vorherrschaft von "Adidas" im Ausrüstungsbereich definieren. "Adidas" stützt bereits seit Jahrzehnten den deutschen Rekordmeister FC Bayern München aus. Dies ist wiederum auch ein Statement beider Seiten, welches Markentreue und Loyalität symbolisiert. Zudem ist es ein Image – Plus für das

deutsche Unternehmen die deutsche Nummer eins des Fußballsports als Partner vorweisen zu können (vgl. ran 05/2016).

Dieses Privileg, aber auch das dadurch positive entstehende Image, gilt ebenfalls für die Partnerschaft mit dem DFB. "Adidas" schafft es als deutsche Marke sowohl die eigene Nationalmannschaft, als auch die führende Mannschaft der 1. Bundesliga in Deutschland mit Ausrüstungsverträgen zu binden. Darüber hinaus rüstet der Weltkonzern auch noch andere, nicht weniger erfolgreiche Nationalmannschaften wie Spanien oder Argentinien aus. Des Weiteren stattet "Adidas" ebenfalls Teams mit guten sportlichen Zukunftsaussichten, wie z.B. die belgische Nationalmannschaft, aus (vgl. Manager Magazin 06/2016).

Einen weiteren Zweikampf liefern sich die beiden "Global Player" "Adidas" und "Nike" in Sachen Sponsoring von Spitzensportlern. Dies wird ebenfalls am Beispiel des Fußballsports deutlich. "Nike" konnte zwar bereits in seinen Anfängen als Profisportler den Portugiesen Cristiano Ronaldo, mittlerweile mehrmaliger Weltfußballer, verpflichten, jedoch konnte Adidas mit dem Sponsoring von dem wohl mindestens genauso beliebten und erfolgreichen Argentinier Lionel Messi für sich gewinnen. Darüber hinaus verstehen es beide Unternehmen potentielle Weltstars unter ihre Fittiche zu nehmen. Mit der Verpflichtung des Franzosen Paul Pogba konnte "Adidas" "Nike" beispielsweise eine aussagekräftige Antwort auf deren Verpflichtung des Brasilianers Neymar geben. So sind die beiden Unternehmen nicht nur im Sportartikelmarkt, sondern auch im Bereich Sport- und Sportlersponsoring als "Global Player" an der Weltspitze (vgl. forbes 05/2016).

Somit stellt sich heraus, dass das Sponsoring v.a. im Wettstreit um eine Marktführerschaft auf dem Weltmarkt und die Behauptung als "Global Player" ebenfalls überlebenswichtig ist. Das Sponsoring von Vereinen, Organisationen oder Sportlern macht hier einen großen Teil der Öffentlichkeitsarbeit aus und trägt ebenfalls zu einer positiven Steigerung des Images und der Bekanntheit bei. Voraussetzung für den positiven Effekt ist hierbei, dass es sich bei den Sponsoring – Partnern um seriöse Zusammenschlüsse handelt, frei von Skandalen und negativen Presseberichten oder Informationen. Des Weiteren ist es dem Unternehmen durch das Sponsoring möglich ein Netzwerk an Kontakten und Kollaborationspartnern aufzubauen, die man sich bei Bedarf zu nutze machen kann. So entstehen ebenfalls neue Möglichkeiten, wie beispielsweise die Erschließung neuer Geschäftssparten und Nischen oder das Fußfassen in für das jeweilige Unternehmen ursprünglich fremde Marktsegmente.

## 6. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Betrachtet man die einzeln bearbeiteten Kapitel, so lassen sich jeweils verschiedene Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für ein Unternehmen sowie für die allgemeine Gesellschaft ausmachen.

Auf dem Sportartikelmarkt lässt sich anhand der Umsatzzahlen und den verkauften Sportprodukten feststellen, dass die sportlichen Aktivitäten innerhalb der Gesellschaft zurückgegangen sind und sich die allgemeine Bevölkerung im Jahr 2017 weniger sportlich betätigt als beispielsweise noch vor fünf Jahren. Als Auslöser hierfür könnte man die mittlerweile bei allen Menschen verbreitete, alltägliche Nutzung von Social Media Plattformen, dem Internet und den multimedialen Kommunikationsgeräten, v.a. bereits im Kindesalter, anführen. Durch die Nutzung dieser interaktiven Möglichkeiten und Kommunikationswege neigt der Mensch dazu träge zu werden und eher in seiner persönlichen Komfortzone zu bleiben, als sich aktiv im Freien aufzuhalten oder gar sportlich zu betätigen. Um diesem Negativtrend entgegenzuwirken, könnte man den Sport im Alltag attraktiver gestalten. So lassen sich beispielsweise auf der Arbeit durch den Arbeitgeber sportliche Aktivitäten in der Mittagspause oder nach dem Arbeitstag einführen. Auch eine einfache Sportstunde während der Arbeitszeit wäre hier eine Möglichkeit, was nicht nur als reine sportliche Betätigung sondern auch als unternehmensinterne Teambuilding – Maßnahme fungieren kann. Des Weiteren könnten die Sportartikelhersteller gemeinsam mit großen Firmen anderer Marktsegmente Sportveranstaltungen ins Leben rufen um so die Aufmerksamkeit neben dem eigentlichen Sporttreiben an sich auch unterbewusst auf den Mehrwert durch den Kauf der Artikel des jeweiligen Herstellers lenken. Durch solche Sportveranstaltungen lässt sich außerdem der Ruf in der Öffentlichkeit sowie das eigene Image positiv ausbauen.

Allgemein lässt sich sagen, dass das Sportbewusstsein an sich gestärkt werden muss, v.a. im Hinblick auf die gesundheitlichen Aspekte bzw. den gesundheitlichen Mehrwert des Sports.

Betrachtet man den Bereich des Sportmarketings so wird der Erfolg bzw. der Misserfolg eines Unternehmens an der strategischen- und operativen Planung und Umsetzung des Marketings ausgemacht, weswegen auch die Kompetenz der in diesem Bereich angestellten Mitarbeiter von enorm großer Bedeutung für den Erfolg des jeweiligen Unternehmens ist. Hier ist es also notwendig, einen detaillierten strategischen- und operativen Marketingplan zu erstellen.

Der wichtigste Punkt und dabei gleichzeitig das Fundament bilden die realistische Einschätzung des Standpunktes des eigenen Unternehmens und die Aufstellung von erreichbaren Unternehmens- und Marketingzielen. Eine Fehleinschätzung bereits in

diesem Stadium kann zu einem vorzeitigen Scheitern des eigenen Unternehmens führen. Im Anschluss dazu werden Anstalten zur Marktforschung gemacht. Hierbei sollten verschiedene Analysetools eingesetzt werden um beispielsweise die momentane Ist – Situation im jeweiligen Marktsegment bestimmen zu können. Darüber hinaus wird das eigene Unternehmen mit seinen Zielen realistisch in den Markt eingeordnet. Falls die Unternehmenseigenen Ziele nicht realistisch sein sollten, müssen diese Ziele bzw. Vorstellungen korrigiert und an den Markt angepasst werden.

Nach den genannten Forschungsarbeiten sollten man individuelle Strategien zur Erreichung der Ziele des Unternehmens entwickeln. Hier werden ebenfalls Instrumente wie z.B. die “Ansoff – Matrix” verwendet, wobei es um die Entscheidung für eine oder mehrere von vier Handlungsmöglichkeiten geht. Neben der Marktdurchdringung und Diversifizierung sind hier die Produkt- und Marktentwicklung eine Option. Zur Umsetzung der erstellten Marketing – Strategien dienen hier bereits genannte Marketing – Instrumente und der Marketing – Mix. Dabei werden im Marketing – Mix die sog. “4 P’s” ausgearbeitet.

Wurde diese strategische Planung des Marketings abgeschlossen, gilt es nun die erstellten Pläne und Strategien des jeweiligen Unternehmens umzusetzen. Hierzu sollten, je nach Ziel der Marketing – Maßnahme, sowohl klassische als auch moderne Kommunikationsmittel verwendet werden.

Der letzte Schritt eines guten Marketing – Plans bilden dann die Kontrollen. Dabei geht es nicht nur um die Ergebniskontrolle an sich, sondern auch um eine ausführliche Konzeptkontrolle zu Beginn der Zielaufstellung. Außerdem ist hier auch die Prozess – Kontrolle während der Durchführung von Bedeutung. Hier wird kontrolliert, ob das Unternehmen bzw. das Marketing des Unternehmens von den aufgestellten Zielen abweicht bzw. droht abzuweichen, wodurch Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können um ein Verfehlen der aufgestellten Ziele vermeiden zu können.

Der Bereich des Marketings und dessen Erfolg setzt also v.a. die Kompetenz der Mitarbeiter dieses Segments voraus. Des Weiteren gilt es hier für die zuständigen Mitarbeiter einen auf das Image des Unternehmens abgestimmten Marketingplan zu erstellen. Dabei sollte dieser Plan das Image im Idealfall stärken bzw. positiv fördern. Zudem ist es nötig als Unternehmen in der Lage zu sein schnell auf sich ändernde Marktsituationen oder auf die Handlungen der Konkurrenz zu reagieren um die eigenen Ziele weiterhin verwirklichen zu können.

Eine erfolgreiche Markenführung hingegen zeichnet sich v.a. durch eine richtige Führung aus. Hierbei gilt es zuallererst sich selbst bzw. das eigene Unternehmen als Marke zu definieren. Dabei sind die Fragen “wer sind wir bzw. woher kommen wir?”, “wofür stehen wir?” und “wohin wollen wir?” für die eigene Markenfindung von zentraler

Bedeutung. Darüber hinaus gilt es als Unternehmen herauszufinden, wie man seine persönlichen Anspruchsgruppen am besten erreichen kann.

Ein unentbehrliches Instrument der Markenführung der heutigen Zeit bildet das Sponsoring. Dabei ist es essentiell für ein erfolgreiches Sponsoring einen passenden Kollaborationspartner auszuwählen, weswegen man ausführlich die Chancen und Risiken der in Frage kommenden Personen, Vereine oder Organisationen darlegt bevor man diesbezüglich eine Entscheidung trifft. Der sog. "Marken – Fit" spielt bei dieser Abwägung eine besonders wichtige Rolle. Hier sollte man sich mit der Frage beschäftigen, ob die gesponserte Person oder der gesponserte Verein tatsächlich zur eigenen Marke passt und ob sie bzw. er im Idealfall die gleichen Werte teilt.

Um ein Unternehmen erfolgreich als Marke führen zu können, kommt es also auf die eigene, richtige bzw. realistische Einordnung an. Damit verknüpft sind Elemente wie der "Marken – Fit" und Instrumente der Markenführung, wie das bereits genannte Sponsoring. Gelingt dies sind die Voraussetzungen für den Erfolg einer Marke in ihrem jeweiligen Marktsegment und in der Öffentlichkeit im Hinblick auf die jeweiligen Anspruchsgruppen und das unternehmenseigene Image gegeben.

Betrachtet man das Praxisbeispiel am Unternehmen "Adidas" lässt sich feststellen, dass das Unternehmen v.a. durch die Treue gegenüber den eigenen Werten erfolgreich ist bzw. über die letzten Jahrzehnte erfolgreich geblieben ist. So legt man als deutsches Unternehmen u.a. großen Wert darauf auch als solches erkannt und mit dem eigenen Herkunftsland identifiziert zu werden, wobei eine Internationalisierung nicht auf der Strecke bleibt. Durch deutsche Sponsoringpartner wie den Fußballverein "FC Bayern München", die deutsche Fußballnationalmannschaft und der FIFA unterstreicht man seinen Standpunkt als führender Sportartikelhersteller in Deutschland und "Global Player" weltweit. Darüber hinaus versteht es das Unternehmen den Markt bzw. einzelne Segmente innerhalb des Sportartikelmarktes stets mit neuen Innovationen zu erobern und das schon seit dem Gründungstag mit dem Gründer Adolf Dassler.

Um weiterhin als "Global Player" agieren und sich eine Chance auf die Marktführerschaft im Sportartikelmarkt wahren zu können, sollte das Unternehmen wie auch die jüngsten Erfolge bestätigen, weiterhin auf Innovation und gezieltes Sponsoring setzen und auch in diesen Bereichen nach wie vor den Anspruch der Weiterentwicklung und Verbesserung verfolgen.

## Literaturverzeichnis

Absatzwirtschaft (2014): Sponsoring Index: Adidas zurück an der Spitze.

<http://www.absatzwirtschaft.de/sponsoring-index-adidas-zurueck-an-der-spitze-17956/> (12.05.2017).

Adidas Geschichte: <http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/geschichte/> (02.05.2017).

Adidas Innovation: <http://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/produkte/nachhaltigkeit-und-innovation/> (10.05.2017).

Adidas Medien (2015): <http://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2015/adidas-und-parley-oceans-praesentieren-bei-un-veranstaltung-zum-k/> (11.05.2017).

Adidas Medien (2016): <http://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2016/adidas-praesentiert-weltweit-ersten-performance-schuh-aus-biostee/> (11.05.2017).

Adidas Strategie: <http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/strategie-im-ueberblick/> (11.05.2017).

Asics Geschichte: <http://www.asics.com/de/de-de/history> (30.03.2017).

Bain, Joe S. (1956): Barriers to New Competition – Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Cambridge.

Berlin Studis: Kaufentscheidungstypen. <http://www.berlin-studis.de/berlinstudis-lernen/lexikon/konsumentenwissen/126-kaufentscheidungstypen.html> (16.05.2017).

Billabong Team: <http://eu.billabong.com/mens/team/surf> (30.03.2017).

Boston Consulting Group: Portfoliomatrix.

[http://www.bcg.de/bcg\\_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx](http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx) (20.04.2017).

Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter/Hoeneß Uli (1998): Die Kommerzialisierung des Sports. Hamburg.

Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl. München.

Businessballs: pest market analysis tool.

<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm> (15.04.2017).

Dailymail (2007): David Beckham signs £20m Armani underwear deal.

<http://www.dailymail.co.uk/femail/article-493410/David-Beckham-signs-20m-Armaniunderwear-deal.html> (01.05.2017).

Dict.cc (2017): Passen. <https://www.dict.cc/?s=passen> (30.04.2017).

Duden (2004): Sponsoring. Mannheim.

Dunne, Brendan (2014): Sneakernews Nine @ Nine: Asics Collaborations.

<http://sneakernews.com/2014/05/13/sneaker-news-ninenine-asics-collaborations/10/> (30.03.2017).

Fitness Armband Tests: Funktionsweise von Fitness Armbändern. <http://fitness-armband-tests.com/funktionsweise-von-fitness-armbaendern/> (01.04.2017).

FOCUS online: [http://www.focus.de/digital/computer/chip-exklusiv/fitness-tracker-im-ueberblick-funktionen-das-jawbone-up-kann-deutlich-mehr\\_id\\_3978172.html](http://www.focus.de/digital/computer/chip-exklusiv/fitness-tracker-im-ueberblick-funktionen-das-jawbone-up-kann-deutlich-mehr_id_3978172.html) (30.03.2017).

Forbes (2016): Ronaldo, Messi And Pogba Front Nike And Adidas' Battle Of The Brands At Euro '16 And Copa America.

<https://www.forbes.com/sites/bobbymcmahon/2016/06/19/ronaldo-messi-and-pogba-front-nike-and-adidas-battle-of-the-brands-at-euro-16-and-copa-america/#bdf25a11259> (13.05.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Corporate Social Responsibility.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5128/corporate-social-responsibility-v12.html> (10.04.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Corporate Volunteering.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5127/corporate-volunteering-v6.html> (10.04.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Globale Unternehmung.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6910/globale-unternehmung-v9.html> (28.03.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Impulskauf.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/impulskauf.html> (03.04.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Involvement.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8445/involvement-v8.html>  
(03.04.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Kaufentscheidung.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaufentscheidung.html>  
(16.05.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Marke.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marke.html> (26.04.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Marketing.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html> (12.04.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon: Unternehmensethik.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5768/unternehmensethik-v8.html>  
(10.04.2017).

Gala (2010): Und ewig lockt Armani. <http://www.gala.de/beauty-fashion/cristiano-ronaldo-und-ewig-lockt-armani-20058232.html> (01.05.2017).

Gesetze im Internet: Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz – MarkenG). [http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/\\_\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/__3.html) (26.04.2017).

Göbel, Elisabeth (2016): Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung. 4. Aufl. Stuttgart.

Haufe (2014): Sportartikelhersteller wenig weltmeisterlich.

[https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/csr-sportartikelhersteller-wenig-weltmeisterlich\\_230130\\_262708.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/csr-sportartikelhersteller-wenig-weltmeisterlich_230130_262708.html) (10.04.2017)

Hermanns, Arnold/Kiendl, Stephanie/ Ringle, Tanja (2006): Der Beitrag von Sponsoring und Events zu Markenaufbau und Markenpflege. Wiesbaden

Hofer, Joachim (2015): Adidas – Konkurrent Nike sprintet davon.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/adidas-konkurrent-nike-sprintet-davon/11972438.html> (29.03.2017).

Hofer, Joachim (2007): Das Risiko läuft mit.

<http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/sportsponsoring-das-risiko-laeuft-mit/2814968.html> (30.04.2017).

- Kaiser, Tina/Grabitz, Ileana (2008): Warum Hopp und Hoffenheim fast überall sind. <https://www.welt.de/sport/article2039570/Warum-Hopp-und-Hoffenheim-fast-ueberall-sind.html> (30.04.2017).
- Kar (2011): The 4 P's of Marketing – The Marketing Mix strategies. <http://www.businessfundas.com/2011/the-4-ps-of-marketing-the-marketing-mix-strategies/> (25.04.2017).
- Kicker (2015): FC Bayern: Telekom verlängert als Hauptsponsor. [http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/632930/artikel\\_fc-bayern\\_telekom-verlaengert-als-hauptsponsor.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/632930/artikel_fc-bayern_telekom-verlaengert-als-hauptsponsor.html) (01.05.2017).
- Klein, Florian (2013): Marken im Sport: Möglichkeiten und Limitationen des Internetauftritts für die Markenführung von Sportmarken. Saarbrücken.
- Kölner Stadt – Anzeiger (2003): Neuer Trikotsponsor: FC macht Werbung für „funny-frisch“. <http://www.ksta.de/neuer-trikotsponsor--fc-macht-werbung-fuer--funny-frisch--13893502> (30.04.2017).
- König, Matthias/Schmidt, Matthias (2002): Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint. Wiesbaden.
- Kreyher, Volker (2014): Lehrmanuskript Kommunikationspolitik/ Cross – Media. Mannheim.
- Kroeber – Riel, Werner/Gröppel – Klein, Andrea (2013): Konsumentenverhalten. 10. Aufl. Wiesbaden.
- Langenfeld, Hans (1998): Jahrbuch 1998: Aktuelles, Historisches, Wissenswertes. Hoya.
- Manager Magazin (2016): Adidas gegen Nike – wer den Ausrüster – Kampf gewinnt. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/adidas-nike-puma-der-wettbewerb-der-em-sponsoren-a-1096630-2.html> (13.05.2017).
- Meffert, Heribert (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Aufl. Wiesbaden.
- Nufer, Gerd/Bühler Andre (2013): Marketing im Sport: Grundlagen und Trends. 3. Aufl. Berlin.
- Ostermann, Frank (2009): Strategische Markenführung im Sport mit Sponsoring und Eventmarketing unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf den Sport. Göttingen.

- PDF - Deutsches Global Compact Netzwerk (2015): Sponsoring: Chancen nutzen, Risiken minimieren.  
[https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/sponsoring-chancen\\_nutzen\\_risiken\\_minimieren.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/sponsoring-chancen_nutzen_risiken_minimieren.pdf) (30.04.2017).
- Pepels, Werner (2015): Operatives Marketing – Alles, was Sie über Marketing wissen sollten. Berlin.
- Preininger, Nicole (2010): Markenkooperationen: Erfolgsfaktoren, Implementierung und Management. Lohmar – Köln.
- Ran (2016): Die bestdotierten Ausrüsterverträge Europas: Barcelona, Manchester United, Chelsea. <http://www.ran.de/fussball/international/bildergalerien/die-bestdotierten-ausruestervertraege-europas-barcelona-manchester-united-chelsea> (12.05.2017).
- Rechnunswesen – verstehen: Ansoff – Matrix. <http://www.rechnunswesen-verstehen.de/bwl/vwl/marketing/ansoff-matrix.php> (15.04.2017).
- Recklies, Dagmar (2006): Die PEST(LE) Analyse.  
<http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm> (15.04.2017).
- Schmidt, Axel G. (1995): Der Einfluss der Unternehmensgröße auf die Rentabilität von Industrieunternehmen. Hamburg.
- Schwager, Jan Henrik (2004): Markenerweiterung – Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Fit und seiner Beeinflussung durch Kommunikations- und Erweiterungsstrategie. München.
- Spiegel (2015): Adidas droht mit Ausstieg als Fifa – Sponsor.  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/fifa-adidas-droht-mit-ausstieg-als-sponsor-a-1068054.html> (12.05.2017).
- Stangl, Werner (1999): Kognitiv. <http://lexikon.stangl.eu/16169/kognitiv/> (03.03.2017).
- Statista (2015): Umsatz von Adidas im konzerneigenen eCommerce weltweit in den Jahren 2010 bis 2014 (in Millionen Euro).  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254745/umfrage/umsatz-von-adidas-im-ecommerce/> (05.05.2017).

- Statista (2015): Verteilung der Mitglieder in Fitness-Studios in Deutschland im Jahr 2015 nach Altersgruppen.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/295051/umfrage/mitglieder-in-fitness-studios-nach-altersgruppen/> (01.04.2017).
- Statista (2016): Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Sporttreibens in der Freizeit von 2013 bis 2016 (Personen in Millionen).  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171911/umfrage/haeufigkeit-sport-treiben-in-der-freizeit/> (28.03.2017).
- Statista (2016): Was ist Ihre absolute Lieblingsmarke?.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235286/umfrage/umfrage-zu-den-lieblichsmarken-der-deutschen/> (06.05.2017).
- Statista (2017): Aktionärsstruktur von Adidas nach Nationalität der Anteilseigner im Jahr 2016.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254719/umfrage/aktionaersstruktur-von-adidas/> (02.05.2017).
- Statista (2017): Anzahl der Shops von Adidas weltweit in den Jahren 2008 – 2016.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254751/umfrage/anzahl-der-shops-des-adidas-einzelhandels/> (04.05.2017).
- Statista (2017): Ausgaben von Adidas für Forschung und Entwicklung weltweit in den Jahren 2003 bis 2016 (in Millionen Euro).  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254758/umfrage/ausgaben-von-adidas-fuer-forschung-und-entwicklung/> (10.05.2017).
- Statista: Daten und Fakten zum Unternehmen Adidas.  
<https://de.statista.com/themen/177/adidas/> (02.05.2017).
- Statista (2017): Verteilung der Standorte der Adidas – Zulieferer nach Regionen im Jahr 2016.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/250075/umfrage/verteilung-der-standorte-der-adidas-zulieferer-nach-regionen/> (04.05.2017).
- Uhe, Gerd (2002): Operatives Marketing – gezielter Einsatz des Marketinginstrumentariums. Berlin.
- Uhe, Gerd (2002): Strategisches Marketing – Vom Ziel zur Strategie. Berlin.

Utopia: Die Werbesünden der deutschen Fußballstars. <https://utopia.de/0/galerie/die-werbesuenden-der-deutschen-fussballstars/2> (01.05.2017).

VFC Brands: <http://www.vfc.com/brands/all-brands> (30.03.2017).

Welt (2003): Bitte ein Tempo und ein Aspirin!. <https://www.welt.de/print-welt/article241966/Bitte-ein-Tempo-und-ein-Aspirin.html> (25.04.2017).

## **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