HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BACHELORARBEIT

Herr
Lukas Trost

Die Bedeutung und der Zusammenhang von Marke und Sponsoring im Sport – Dargestellt anhand ausgewählter Beispiele im deutschen Profifußball

2017

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Die Bedeutung und der Zusammenhang von Marke und Sponsoring im Sport – Dargestellt anhand ausgewählter Beispiele im deutschen Profifußball

Autor:
Herr Lukas Trost

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM14wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Rainer Gömmel

Einreichung:
München, 02.06.2017

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

The importance and connection between brand identity and sponsoring in sports based on examples in German professional football

author:
Mr. Lukas Trost

course of studies:
applied media

seminar group:
AM14wS1-B

first examiner:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:
Prof. Dr. Rainer Gömmel

submission:
Munich, 02.06.2017

Bibliografische Angaben

Trost, Lukas:

Die Bedeutung und der Zusammenhang von Marke und Sponsoring im Sport
– Dargestellt anhand ausgewählter Beispiele im deutschen Profifußball

The importance and connection between brand identity and sponsoring in sports based on examples in German professional football

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

Abstract

Diese Bachelorarbeit untersucht die Grundlagen des Markenmanagement sowie des Sponsorings im Sport, um anschließend konkrete Managementansätze darzustellen. Durch eine umfangreiche Erklärung der ausschlaggebenden Faktoren, soll die heutige Bedeutung des Fußballsponsorings in Deutschland hervorgehoben werden, indem diverse Chancen einer erfolgreichen Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Darauf aufbauend wird der Begriff Sportbranding, welcher sich aus der Schnittmenge zwischen Marke und Sportsponsoring ergibt, nach Betrachtung aller Kriterien definiert. Eine Analyse ausgewählter Praxisbeispiele im deutschen Profifußball zeigt anschließend auf, in welcher Form die Vereine der Bundesliga die Möglichkeiten des Sportbranding nutzen, um strategischen Ziele zu erreichen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... **V**

Abbildungsverzeichnis ..... **VII**

Tabellenverzeichnis ..... **VIII**

1 Einleitung **1**

1.1 Gang der Arbeit 1

2 Marken im Sport **3**

2.1 Grundlagen der Markenmagagements 3

2.1.1 Definitionen 3
2.1.2 Markenwert 5
2.1.3 Markenstärke 5
2.1.4 Formen von Marken und Markenträger 7
2.1.5 Funktionen von Marken 9
2.1.6 Ökonomische Besonderheiten im professionellen Teamsport 11

2.2 Markenmanagementmodell für Profifußballvereine 12

2.2.1 Strategische Ebene 13
2.2.2 Operative Ebene 14
2.2.3 Resultatebene 17
2.2.4 Rahmenfaktoren 17
2.2.5 Emotional Branding 18

3 Sponsoring im Sport **19**

3.1 Entwicklungen des Sponsorings 19

3.2 Definition und Abgrenzung 20

3.3 Sponsoringteilnehmer 22

3.3.1 Sponsoren 23
3.3.2 Zielgruppe des Sponsors 24
3.3.3 Gesponserte 24
3.3.4 Publikum des Gesponserten 24
3.3.5 Sponsoringdienstleister 24
3.3.5 Medien und Medienpublikum 25

3.4 Imagetransfer 25

3.5 Ziele 26

3.6 Management von Sportsponsoring 28

3.6.1 Managementansatz für Sponsoren 28
3.6.2 Managementansatz für Gesponserte 30

3.7 Formen von Sportsponsoring 31

4 Sportbranding... 33

4.1 Ziele 33

4.2 Dauer 34

4.3 Ausprägung 35

4.4 Intensität 36

4.5 Gegenseitige Identifikation 36

4.6 Definition 37

4.7 Typische Mängel und Erfolg 37

5 Analyse ausgewählter Praxisbeispiele im deutschen Profifußball 40

5.1 FC Bayern München 42

5.2 Borussia Dortmund 46

5.3 1. FC Köln 50

6 Fazit 53

Literaturverzeichnis IX

Eigenständigkeitserklärung XII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Markenwirkung 4
Abbildung 2: Messgrößen der Markenstärke 5
Abbildung 3: Beziehungen im Sponsoring 22
Abbildung 4: Imagetransfer eines gesponserten Fußballvereins 26
Abbildung 5: Erfolg beim Sportbranding 39
Abbildung 6: Logo des FC Bayern München 42
Abbildung 7: Logo von Borussia Dortmund 46
Abbildung 8: Sponsoringstruktur von Borussia Dortmund 46
Abbildung 9: Logo des 1. FC Köln 50
Abbildung 10: Sponsoringstruktur des 1. FC Köln 50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken im Sport 8
Tabelle 2: Formen der Unternehmensförderung 21
Tabelle 3: Kriterien der Sponsorenaffinität.....29
Tabelle 4: Kommunikationsaktivitäten für Sportmannschaften und -veranstaltungen...31
Tabelle 5: Markierungsobjekte im deutschen Profifußball.....32
Tabelle 6: Ziele beim Sportbranding 34
Tabelle 7: Kriterien einer Marke.....40
Tabelle 8: Kriterien beim Sportbranding 41
Tabelle 9: Marken-Checkliste - FC Bayern München.....43
Tabelle 10: Sportbranding-Checkliste - FC Bayern München 44
Tabelle 11: Marken-Checkliste - Borussia Dortmund.....48
Tabelle 12: Sportbranding-Checkliste - Borussia Dortmund 49
Tabelle 13: Marken-Checkliste - 1. FC Köln 51
Tabelle 14: Sportbranding-Checkliste - 1. FC Köln 52

1 Einleitung

Klassische Kommunikationsformen (Above-the-Line) haben im Laufe der Zeit immer mehr an Bedeutung verloren, da sie gerade für kleine und mittelständige Unternehmen oft schwierig zu finanzieren sind. Im Gegensatz sind sogenannte Below-the-Line-Instrumente, welche den Unternehmen weitere Möglichkeiten bietet, ihre Zielgruppen zu erreichen, immer häufiger zu erkennen. Eins dieser Werbemittel ist das Sponsoring. So hat sich Sponsoring in den vergangenen Jahrzehnten zu einem der bedeutendsten Instrumente der Kommunikationspolitik entwickelt, sodass es mittlerweile zu einer alltäglichen Erscheinung unseres Lebens geworden ist. Denn es ermöglicht den Unternehmen eine bestimmte Zielgruppe mit einer zielgerichteten Botschaft innerhalb einer nicht-kommerziellen Situation und einem emotionalen Umfeld anzusprechen. Die Studie Sponsoring Trends 2010 der Universität München ergab, dass über 70% der Befragten Unternehmen Sponsoring als Kommunikationsmaßnahme einsetzen, wovon über 80% in das Sportsponsoring investieren.[1] Sportsponsoring ist somit zugleich älteste und wichtigste Ausprägungsform des Sponsorings. Das liegt vor allem daran, dass insbesondere das große mediale Interesse am Sport, hohe Reichweiten bei der Zielgruppenansprache ermöglichen. Folglich ist es Unternehmen möglich die Bekanntheit zu steigern und sich durch einen gezielten Imagetransfer strategisch zu positionieren. So hat sich Sponsoring darüber hinaus zu einem wichtigen Bestandteil des Markenmanagements entwickelt, denn insbesondere in Zeiten zunehmender Marktsättigung können sich Unternehmen dadurch klar von anderen Wettbewerbern differenzieren.[2]

1.1 Gang der Arbeit

Der Aufbau dieser Bachelorthesis gliedert sich in drei theoretische Hauptteile und wird begleitet durch einen abschließenden Praxisteil. Im ersten Teil (Kapitel 2) werden die Grundlagen von Marken und Markenmanagement im Sport dargestellt. Es wird erläutert, welche Funktionen der Marke aus der Sicht der Nachfrager (=Konsument) sowie der Anbieter (=Unternehmen) existieren. Anhand eines Markenmanagementmodells für Profifußballvereine werden dann fundierte Ansätze geliefert. Der zweite Teil (Kapitel 3) befasst sich mit dem Sponsoring. Es wird dargelegt, welche Entwicklungen die Marketingaktivität im Laufe der Zeit genommen hat und zeigt auf in welchem Umfeld Spon-

[1] vgl. Hermanns 2010, 10f.

[2] vgl. Nietschlag/ Hörschgen/ Dichtl 2002, 986

soring wahrgenommen wird. Anknüpfend wird werden Sportsponsoringansätze für Sponsoren und Gesponserte dargestellt, bevor diverse kommunikative Einsatzformen, die das Sponsoring für Vereine der Bundesliga bietet, beschrieben werden. Nach der Analyse der Bereiche Marke und Markenmanagement sowie Sportsponsoring kann dann im dritten Hauptteil (Kapitel 4) der Begriff Sportbranding, welcher die Schnittmenge beider Begriffe bildet, definiert werden, indem zunächst alle entscheidenden Faktoren behandelt wurden. Weiterführend wird diese Bachelorarbeit von ausgewählten Praxisbeispielen aus dem deutschen Profifußball unterstützt. Um eine klare und zielgerichtete Struktur bei der Analyse zu erzeugen, fokussieren sich die Beispiele an den Vereinen FC Bayern München, Borussia Dortmund und 1. FC Köln. Ein präzises Fazit rundet die Arbeit ab.

2 Marken im Sport

Der Sport ist ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft, so geben alle Deutschen ca. 7-10% ihres Einkommens direkt oder indirekt für Sport aus.[3] Im Laufe der Zeit sind einige Sachgüter und Dienstleistungen für und durch den Sport entwickelt worden, die heutzutage als „starke Marken“ auf sich aufmerksam machen. Im Nachkommenden werden sowohl die Grundlagen des Markenmanagements geklärt, bevor anschließend ein speziell auf die Besonderheiten des professionellen Profifußballs angepasstes Markenmanagementmodell vorgestellt wird.

2.1 Grundlagen des Markenmanagements

Nachfolgend werden die Grundlagen und Zusammenhänge einer Marke, sowie dessen Markenwert und Markenstärke, erläutert und die Funktionen aus Sicht von Anbieter und Konsument dargestellt.

2.1.1 Definitionen

Seit Beginn einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Begriff Marke, bestehen bis heute vielerlei Unstimmigkeiten über eine genaue Definition. Das liegt einerseits an dem über die Zeit veränderten Markenverständnis und anderseits an den unterschiedlichen (umgangssprachlichen) Verwendungen dieses Begriffs.[4] Erst seit 1995, mit der Verabschiedung des Markengesetzes, spricht man nach aktuellen Erkenntnissen von einer Marke, die sowohl eine Ware als auch eine Dienstleistung markieren kann:[5]

Marken sind „[…] alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltung einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellung […], die geeignet sind, Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens von demjenigen Unternehmen zu unterscheiden.“[6]

---

[3] vgl. Preuß et al. 2014, 3
[4] vgl. ebenda, 6
[5] vgl. ebenda, 8
[6] ebenda, 8

Darüber hinaus lässt sich die Marke eines Unternehmens nicht nur an den äußeren Markierungen definieren, denn auch immaterielle psychologische Werte (weiche Faktoren), die sich nicht nach Zahlen messen lassen, spielen eine signifikante Rolle innerhalb eines Markenauftritts.[7] Demnach sind Marken nach Meffert, Burmann, Koers als „[…] eine in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes und unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung […]“ zu verstehen.

Das geistige Bild einer Marke wird hierbei grundsätzlich hinsichtlich dreier Dimensionen unterschieden:

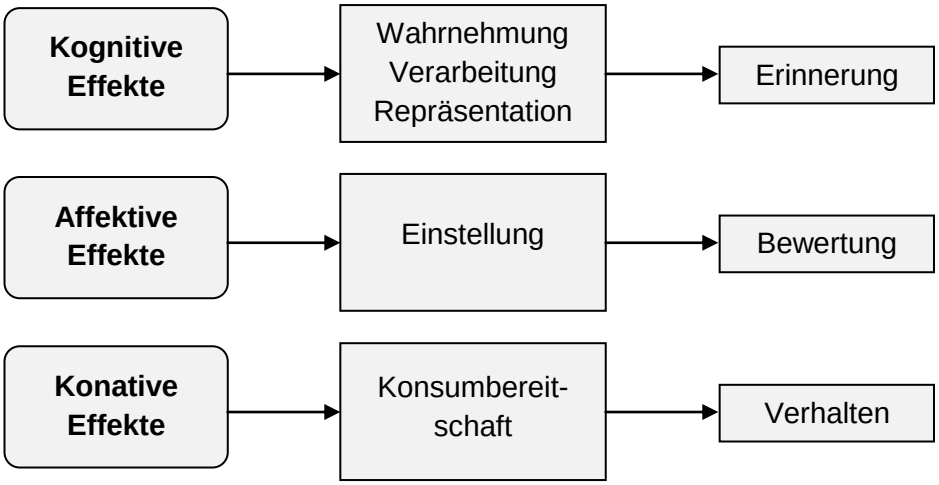

Abbildung 1: Dimensionen der Markenwirkung

Zusammenfassend ist das Vorstellungsbild einer Marke das Ergebnis aus allen Marketingaktivitäten, die über einen längerfristigen Zeitraum durchgeführt und den daraus resultierenden direkten bzw. indirekten Erkenntnisse der Marktteilnehmer.[8] Voraussetzung für einen erfolgreichen Markenauftritt ist, dass die markierte Leistung langfristig, mit gleichartigem Erscheinungsbild und gleichwertiger oder verbesserten Qualität angeboten wird. [9] Dieser Prozess, der Planung, Koordination sowie Kontrolle der dargestellten Kommunikationsmaßnahmen, wird als Markenmanagement bezeichnet.

[7] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, 273
[8] vgl. Burmann/ Meffert/ Koers 2005, 6
[9] vgl. Esch 2010, ohne Seitenangabe (im Folgenden mit o.S. abgekürzt)

2.1.2 Markenwert

Bei dem Wert einer Marke muss zwischen der Sicht von Nachfrage und Angebot unterschieden werden:

Nachfrage (Konsument): Der Markenwert aus der Perspektive des Konsumenten umfasst einen verhaltenssteuernden Charakter. So sollte eine Unternehmensmarke einen Mehrwert oder Zusatznutzen generieren, denn nur dann kann die Marke als Bild das Gedächtnis der Marktteilnehmer positiv beeinflussen. Der Mehrwert lässt sich aus dem Vergleich des Nachfragers zwischen einer markierten und einer unmarkierten Leistung mit den identischen Leistungsmerkmalen berechnen. Der Zusatzwert der jeweiligen Marke, der von den Marktteilnehmern perzipiert wird, stellt damit den Markenwert (für den Konsumenten) dar, und hat somit einen erheblichen Einfluss auf das Kaufverhalten (Kauf oder Nicht-Kauf).[10]

Angebot (Anbieter): Der Markenwert aus der Sicht des Anbieters bzw. des Unternehmens wird unter ökonomischen Aspekten Gesichtspunkten betrachtet. Den ökonomischen Wert einer Marke bildet hierbei der zusätzliche Preis, den der Konsument für den wahrgenommenen Mehrwert entrichtet, gegenüber einer unmarkierten Leistung mit gleichen Leistungsmerkmalen. Der Mehrwert ist demzufolge derjenige Teil des Gewinns, der durch die Leistungsmarkierung erzielt wurde.[11]

2.1.3 Markenstärke

Die Stärke einer Marke, die sogenannte Markenstärke, ist die Basis für den oben dargestellten Markenwert. Sie definiert sich anhand der tatsächlichen Kaufverhaltensrelevanz der im Gedächtnis gespeicherten Vorstellungen der Marktteilnehmer. Die Markenstärke wird von drei untereinander abhängigen Messgrößen bestimmt:

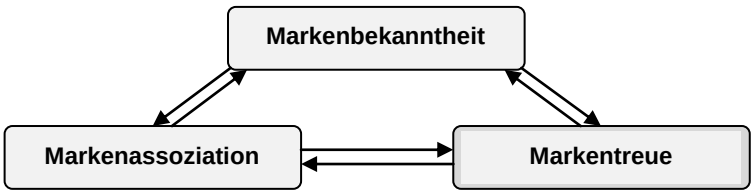

Abbildung 2: Messgrößen der Markenstärke

[10] vgl. Schilhanek 2011, o.S.
[11] vgl. Fellermeier 2011, 10

Markenbekanntheit: Unter der Markenbekanntheit versteht man im Allgemeinen die Fähigkeit der Konsumenten sich unter verschiedenen Umständen und Rahmenbedingungen an die Marke zu erinnern oder diese zu identifizieren. Die Grundidentität einer Marke ergibt sich hierbei aus den unterschiedlichen Markierungsmerkmalen (Logo, Name etc.) eines bestimmten Produkts oder einer Dienstleistung. Die Nachfrager denken demnach im besten Fall an die bestimmte Marke, bereits wenn sie von der dementsprechenden Kategorie oder Branche hören.

Markenassoziation: Unter Markenassoziation dagegen sind alle Aspekte zu verstehen, mit der ein Konsument die Marke in Verbindung. Sie beinhalten sowohl direkte Eigenschaften der Marke, als auch Merkmale, die eine Empfindung bei den Konsumenten hervorrufen. Markenassoziationen entstehen mittels komplexer Abläufe im Gehirn und werden durch direkte und indirekte Konfrontationen von der Marke beeinflusst und gesteuert.[12] Die Ausprägung hängt dabei von der Qualität und der Anzahl der Markeninformation und –erfahrung ab, sodass der Einfluss auf das Kaufverhalten umso größer ist, je lebendiger, angenehmer, klarer und eigenständiger eine Markenassoziation im Gedächtnis bleibt.[13] Markenassoziationen von deutschen Profifußballvereinen sind Vorstellungen von:

- Markenproduzenten (Spieler, Trainer, etc.)
- Markenkonsumenten (Fans, VIP's, etc.)
- Markenumfeld (Stadion, Trainingsgelände, etc.)
- Markengestaltung (Vereinsfarben, Logo, etc.)
- Markenerfolge (Meisterschaft, Aufstieg, etc.)
- Markenpartner (Sponsoren, Anteilseigner, etc.)
- Markeneigenschaften (traditionell, erfolgreich, etc.)
- Markencharakteristika (Arbeiterverein, Karnevalsclub, etc.)[14]

Markentreue: Man spricht von Markentreue bzw. Markenloyalität, wenn der Konsument eine positive Einstellung gegenüber der Marke hat und aus diesem Grund diese Marke wiederholt nachfragt bzw. konsumiert. Neben einem wiederholenden Kaufverhalten zeichnen sich markentreue Konsumenten insbesondere durch folgende Attribute aus:

[12] vgl. Schilhanek 2011, o.S.
[13] vgl. Aaker 1991, o.S.

- Hohe Kaufbereitschaft gegenüber weiteren Leistungen im Sortiment des Markeninhabers
- Geringe Bereitschaft auf Konkurrenzangebote zurückzugreifen
- Hohe Preistoleranz
- Wichtige Kommunikatoren (Weiterempfehlung der Marke)

Im Gegensatz zu den anderen beiden Dimensionen setzt die Messung der Markentreue einen Leistungskonsum oder eine Gebrauchserfahrung voraus.[15] Die Markentreue ist somit das Ergebnis des Aufbaus einer starken Marke.[16]

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass alle dieser drei Dimensionen der Markenstärke als managementnahe Markenmessgrößen einzuordnen sind. Das Ergebnis bildet die Grundlage für das Management im Sport, da sie Aufschluss über den Erfolg der durchgeführten Kommunikations- und Marketingmaßnahmen geben.[17]

2.1.4 Formen von Marken und Markenträger

Seit Beginn der intensiveren Auseinandersetzung mit Marken hat sich bis heute ein sehr weitreichendes Markenverständnis entwickelt, wodurch Marken den Konsumenten in einer Vielzahl von Erscheinungsmöglichkeiten begegnen.

Die primäre Einteilung der gliedert in materielle und immaterielle Marken. Materielle Marken lassen sich wiederum in die Bereiche der Konsumgüter und Investitionsgüter unterteilen, wogegen immaterielle Güter alle Dienstleistungen bezeichnen, die beispielsweise von Sportorganisationen, Soziale Organisationen oder kulturelle Organisation. Darüber hinaus können Marken häufig auch als reale Personen auftreten. So berücksichtigt das Markengesetz längst die Möglichkeit jene Träger schützen zu lassen. Darüber hinaus kann man heute neben den genannten Markenrollen auch geographische Herkunftsangaben, klassische Designs, Farbvarianten, Werbeslogans sowie Organisationskennzeichen und Werktitel schützen lassen.[18] Nachfolgende Tabelle stellt eine Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken im Sport dar:

[15] vgl. Fellermaier 2011, 11f.
[16] vgl. Schilhanek 2011, o.S.
[17] vgl. Fellermaier 2011, 12
[18] vgl. Huber/ Könecke/ Preuß/ Schunk 2014, 8f.

Kriterium	Markentyp	Beispiele
Anzahl der markierten Nutzenbündel	Mono-/Einzelmarke Familienmarke Dachmarke	Ironman Hawaii, Millerntor-Stadion FitnessFirst FIA, Adidas, Fußball, Bundesliga
Geografische Reichweite der Marke	Lokalmarke Regionalmarke Nationale Marke Internationale Marke Globale Marke	SC Eintracht Freising (regionaler Sportverein) BFV (Bayerischer Fußball Verband) DFB UEFA IOC, IIHF
Markenanbieter (institutionelle Stellung)	Herstellermarke Handelsmarke Dienstleistungsmarke	NIKE Victory (Deichmann), Crane (Aldi) McFIT - Fitnessstudio
Preisdifferenzierungsgrad der Marke	Erstmarke Zweitmarke Drittmarke	Olympische Spiele Olympische Winterspiele Olympische Jugendspiele
Anzahl der Markeneigner	Individualmarke Kollektivmarke	IFA Fußball WM Basketballvereine besitzen die BEKO Basketball Bundesliga
Inhaltlicher Bezug der Marke	Firmenmarke Phantasiemarke	New Balance Crane (Aldi)
Herstellerbekenntnis	Eigenmarke Fremdmarke Lizenzmarke	Wimbledon, Tour de France Bundesligavereine (spielen in Bundesliga NY Knicks (Lizenznehmer NBA)

Tabelle 1: Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken im Sport[19]

[19] in Anlehnung an Huber/ Könecke/ Preuß et al. 2014, 9

2.1.5 Funktionen von Marken

Die oben dargestellten Eigenschaften der Markenbekanntheit, der Markenassoziation und der Markentreue belegen bereits, dass eine Marke sowohl für die Konsumenten (=Nachfrager), als auch für Unternehmen (=Anbieter) diverse Funktionen übernehmen kann:

Funktionen der Marke aus Sicht des Nachfragers:

Entlastungs- und Orientierungsfunktion: In der heutigen Zeit ist der Mensch einer massiven Reizüberflutung ausgesetzt. Ein Wiedererkennen der Marke dient deshalb als Orientierungshilfe und entlastet den Konsumenten beim Such- und Informationsprozess.

Qualitäts- und Vertrauensfunktion: Starke Marken zeichnen sich meist durch eine überdurchschnittliche Leistungsqualität aus. Das daraus resultierende Vertrauen, das der Marke entgegengebracht wird, erleichtert einerseits die Kaufentscheidung und reduziert andererseits das damit verbundene Kaufrisiko.

Prestigefunktion: Die Verwendung von exklusiven und angesehenen Marken führt zur Prestigeerfüllung für die Konsumenten.

Identitäts- und Identifikationsfunktion: Marken können identitätsstiftende Effekt bei den Konsumenten auslösen. Marken unterstützen eine soziale Gruppenzugehörigkeit oder eine bestimmte Einstellung, indem der Konsument verschiedene Attribute der Marke, mit denen er sich identifiziert, auf sein Eigenbild überträgt.[20]

[20] vgl. Schilhanek 2011, o.S.

Funktionen der Marke aus Sicht des Anbieters:

Differenzierungsfunktion:	Starke Unternehmensmarken sind in der Lage ihr Markenimage als Differenzierungsinstrument einzusetzen und sich somit gegenüber Mitbewerbern zu profilieren.
Präferenzbildungsfunktion:	Das Markenimage wird als Präferenzbildungsinstrument genutzt – positive Markenassoziationen bewirken eine positive Kaufentscheidung der Konsumenten.
Kundenbindungsfunktion:	Unternehmen, die starke Marken gebildet haben, erreichen eine größere Markentreue als schwache Marken. Zusätzlich erhalten starke Marken durch diese Kundenbindungseffekte ein höheres Maß an Planungssicherheit.
Stabilisationsfunktion:	Die Konsumenten starker Marken zeichnen sich durch eine erhöhte Fehlertoleranz gegenüber schwacher Marken aus. Dadurch, dass diese eher eine zweite Chance von den Nachfragern bekommen, wird einerseits die Wettbewerbsposition gestärkt und andererseits höhere Wettbewerbsbarrieren aufgebaut.
Erweiterungsfunktion:	Starke Marken haben den Vorteil, dass neue Produkte und Dienstleistungen schneller Akzeptanz bei den Konsumenten finden. Darüber hinaus können diesbezüglich Lizensierungen verwendet werden.
Preispolitischer Spielraum:	Je erfolgreicher ein Unternehmen seine Marke bilden und auf dem Markt positionieren kann, umso größer ist der Spielraum bei der Preisgestaltung.[21]

[21] vgl. Fellermaier 2011, 13f.

2.1.6 Ökonomische Besonderheiten im professionellen Teamsport

Der professionelle Teamsport mit dessen ökonomischen Besonderheiten stellt die Unternehmen, hinsichtlich des Markenmanagements, vor folgende Aufgaben:

Kundengruppenheterogenität:

Vereine des professionellen Teamsports verfügen über eine zentrale, aber sehr heterogene Kundengruppen:

- Direkte Zuschauer (=Zuschauer vor Ort)
- Indirekte Zuschauer (=Digitales Publikum)
- Sponsoren
- Lizenznehmer
- Agenturen
- Medien

Das breite Publikum der Profivereine stellt das Markenmanagement vor die Herausforderung alle unterschiedlichen zielgruppenspezifischen Wahrnehmungen zu berücksichtigen, um eine weit reichende Markenintegration gegenüber allen internen und externen Stakeholder zu realisieren. Hierbei spielt ein erfolgreiches Corporate Branding, welches möglichst viele übereinstimmende Bereiche zwischen den Rezipienten beinhaltet sollte, eine wichtige Rolle, denn nur so kann ein gleichgerichtetes intensiviertes Vorstellungsbild erzeugt werden.[22] An dieser Stelle ist erneut zu erkennen, wie wichtig ein strategisches und systematisches Management von geeigneten Kommunikationsinstrumenten im Marketing-Mix ist.[23]

Dienstleistungsspezifika:

Eine direkte Markierung ist im professionellen Teamsport kaum möglich, da die angebotenen Leistungen meist einen immateriellen Wert besitzen. Dem Problem der Visualisierung kann mit alternativen Markierungsoptionen für eine Kennzeichnung im physischen Sinn entgegengewirkt werden. Somit erhalten alle internen und externen Objekte und Subjekte eine essentielle marktpolitische Bedeutung ohne eine Markierung im herkömmlichen Sinn zu besitzen.[24] Profifußballvereine nutzen die bereits ge-

[22] vgl. Schilhanek 2011, o.S.
[23] vgl. Gladden/ Irvin/ Sutton 2001, o.S.
[24] vgl. Bruhn 2004, o.S.

nannten Erkenntnisse und setzen nunmehr vermehrt auf eine einheitliche Gestaltung der Infrastruktur, Dresscodes für Mitarbeiter sowie Markierungen von Bezugsobjekten (Merchandising, Eintrittskarten etc.), um die Vereinsmarke zu positionieren. Ziel dabei ist es, durch mehrfache Signalsetzung positive Erfahrungen der Nachfrager, die aufgrund bestimmter Aktivitäten, Eigenschaften oder Verhaltensweisen erzielt wurden, eine positive Reputation im Zuge der Markenpolitik aufzubauen.[25]

Leistungserstellung:

Da sich die Leistungen von Profifußballvereinen hauptsächlich durch Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften auszeichnet, ist die kontinuierliche Qualität als zentrale Rolle des Markenmanagement anzusehen.[26] Zusätzlich ist der Leistungserstellungsprozess im Profifußball durch die Besonderheit gekennzeichnet, dass mindestens zwei weitere Vereine an einem sportlichen Wettkampf beteiligt sind und somit die Erhaltung einer konstanten Qualität eine besondere Herausforderung für das Markenmanagement darstellt. Aus diesem Grund sollten Vereine im professionellen Teamsport ihr Leistungsspektrum bestmöglich standardisieren, um Substitutionspunkte für eine gleichbleibende Qualitätswahrnehmung zu erschaffen. Folgende Möglichkeiten sind sinnvoll:

- Standardisierung von materiellen und immateriellen Inputfaktoren (Erlebnismarketing für Stadion- und Trainingsbesucher, Vereinshomepage etc.)
- Standardisierung personeller Inputfaktoren (Anzahl an Stadionpersonal, freundliches Verhalten aller Mitarbeiter etc.)
- Standardisierung ausgewählter Leistungsprozesse (kompetente Sponsorenbetreuung, professionelle Sponsoringumsetzung etc.) [27]

2.2 Markenmanagementmodell für Profifußballvereine

Aufgrund der bereits genannten ökonomischen Besonderheiten im professionellen Teamsport und den damit verbundenen Herausforderungen an das Markenmanagement wird deutlich, dass allgemeingültige und branchenübergreifende Markenführungsansätze im Profisport nur bedingt zielführend sind.[28] Im Nachfolgenden wird ein

[25] vgl. Bruhn/ Hennig-Thurau/ Hadwich 2004, o.S.
[26] vgl. Benkenstein/ Spiegel 2004, o.S.
[27] vgl. Schilhanek 2011, o.S.
[28] vgl. Fellermaier 2011, 17

Markenmanagementmodell, das alle dargestellten Besonderheiten für ein erfolgreiches Vereinsmanagement berücksichtigt, dargestellt:

2.2.1 Strategische Ebene

Zu Beginn des Markenmanagementprozesses umfasst die strategische Ebene folgende Komponenten:

Situationsanalyse	*Markenziele*	*Marken-positionierung*	*Marken-philosophie*	*Markenstrategie*

Die Situationsanalyse beinhaltet dabei sowohl die Betrachtung des Eigenbildes und Fremdbildes als auch die Untersuchung der Marktsituation und ihrer Wettbewerber. Auf dieser Basis werden anschließend strategische Markenziele festgelegt (z.B. psychografische Ziele: Markenbekanntheit, Markenassoziation, Markentreue; ökonomische Ziele: Marktanteil, Markenumsatz). Im Rahmen der Fixierung der gewünschten Markenassoziationen wird auch die Markenpositionierung, welche die Marke nach den Kernassoziationen auf dem Markt platzieren soll, festgelegt. Ziel der Markenpositionierung ist es, sich weitestgehend von den Konkurrenzmarken abzugrenzen und eine eigenständige und innovative Marke (Unique Selling Proposition) zu generieren. Die Abgrenzung basiert auf folgenden Eigenschaften:

- Authentizität
- Eigenständigkeit
- Unverwechselbarkeit
- Bedürfnisrelevanz der festgelegten Markenassoziationen

So soll die Markenpositionierung bereits eine erste Richtung geben, wie die quantitative und qualitative Ausgestaltung der Kommunikationsinstrumente innerhalb des Markenauftritts aussehen soll, um somit geeignete Programme und Kampagnen festzulegen, die alle gewünschten Markenassoziationen wiederspiegeln.[29]

Zusätzlich muss eine Markenphilosophie formuliert werden, welche unterstützend zur Markenpositionierung alle angestrebten Markenassoziationen in den Sinn der Marke verankert. Darauf folgt die Festlegung der Markenstrategie. Hierbei wird, innerhalb eines langfristigen Plans zur Erreichung der Markenziele, der Zusammenhang zwischen

[29] vgl. ebenda, 19

Leistung und Marke weiter konkretisiert.[30] Die Grundstrategie unterteilt in insgesamt drei verschieden geographische Bereiche:

- Regionale Markenstrategie
- Nationale Markenstrategie
- Internationale Markenstrategie[31]

2.2.2 Operative Ebene

Nichts desto trotz, dass die Marke eines Profifußballvereins jeweils in den Köpfen der Konsumenten entsteht, steuert der Verein den Input, um das gewünschte Markenbild zu erschaffen. Die operative Ebene beinhaltet den strategischen Einsatz folgender Komponenten:[32]

Die Markenessenz setzt sich dabei aus allen Werten, die in erster Linie für die Vereinsmarke stehen, zusammen, und bildet somit das Fundament für alle weiteren Aktivitäten innerhalb des Marketing-Mix, da sie die inhaltlichen Bezugspunkte für die anstehenden Markenmanagementmaßnahmen liefert.[33] Im professionellen Fußball wird die Markenessenz durch folgende Vereinselemente geprägt:

- Aktueller sportlicher Erfolg
- Vereinshistorie
- Geografisch-kulturelle Verankerung
- Infrastruktur (Stadion, Vereinsgelände, Fanshops etc.)
- Persönlichkeiten (Spieler, Management, Führung etc.)
- Fans und Vereinsmitglieder
- Engagement in der Jugendarbeit[34]

Die genannten Kernwerte, auch Key Brand Associations genannt, bilden die Grundlage für den gesamten Markenauftritt und sind deshalb bei der Auswahl und Gestaltung der

[30] vgl. Aaker/ Joachimsthaler 2001, o.S.
[31] vgl. Fellermaier 2011, 19
[32] vgl. Schilhanek 2011, o.S.
[33] vgl. Aaker/ Joachimsthaler 2001, o.S.
[34] vgl. Fellermaier 2011, 20

Kommunikationsinstrumente besonders zu beachten. Die Markenessenz wird hierbei mit Zusatzwerten verknüpft und an die Stakeholder kommuniziert.[35]

Insbesondere die Werbemaßnahmen (z.B. Plakate) und Public Relations (z.B. Presse-arbeit) übernehmen jene Informationen und transportieren sie innerhalb der Kommunikation. Weitere markenwertsteigernde Aktivitäten sind:

- Erlebnis- und Eventmarketing (z.B. Rahmenprogramm vor Spiel)
- Serviceleistung (z.B. Geburtstagsgeschenke für Mitglieder)
- Promotions
- Corporate Identity
- Corporate Social Resposibility (z.B. Benefizspiel)
- Showspiele
- Homepage
- Merchandise
- Internationale Kooperationen (z.B. Urawa Red Diamonds für FC Bayern München)
- Partner und Sponsoren (z.B. Bayer AG für Bayer Leverkusen)
- Spielertransfers
- Storytelling

Ein allgemein gültiges Ranking der Kommunikationsinstrumente nach dem Potenzial an Werttransport- und Wertanreicherungseigenschaften existiert hierbei aufgrund der begrenzten Ressourcen der Vereine jedoch nicht. Die jeweilige Hierarchie muss aus diesem Grund immer individuell bewertet und festgelegt werden.[36] Folgende zwei Grundstrategien sind in der Fachliteratur jedoch festgehalten:

Instrumenteneinsatz innerhalb des Markenaufbaus:

Ein sogenannter „New Player“ (=Verein in der Markenaufbauphase) muss in erster Linie die Markenbekanntheit und erste prägende Vereinsmarkenassoziationen auf Basis der Vereinsmarkenessenz fördern. Wie bereits dargestellt sind kaufverhaltensrelevante Markenassoziationen eng mit der Markenbekanntheit verbunden. Gemeinsam bilden sie die Basis für eine wirksame Gedächtnisprojektion bei den Empfängern. Dies bedeutet, dass ein Verein in der Markenaufbauphase vorrangig darauf Wert legt die Marke zu thematisieren und „ins Gespräch zu bringen“. Im Idealfall erfolgt dies im regi-

[35] vgl. Aaker/ Joachimsthaler 2001, o.S.
[36] vgl. Fellermaier 2011, 20f.

onalen Einzugsgebiet des Vereins und erzielt nach ausreichender Zeit auch hohe Bekanntheitswerte für die Vereinsmarke im exterritorialen Raum. Zum Aufbau einer Markenbekanntheit sowie zur Stabilisierung der abgezielten Vereinsmarkenassoziationen müssen umfassende Massenkommunikationsmaßnahmen angewandt werden, denn nur durch eine hohe Anzahl an Kontakten bzw. zahlreichen Wiederholungen ist es möglich eine möglichst breite Streuung der Markenbotschaft zu generieren. Der Einsatz verschiedenster Werbemaßnahmen und Public Relations spielen dabei eine große Rolle, denn so kann die Botschaft bestmöglich flächendeckend kommuniziert werden. Zusätzlich können erste sogenannte erlebnisvermittelnde Sonderformen von Kommunikationsmaßnahmen ihre Anwendung finden. Durch die nachgewiesene höhere Wirksamkeit im Gegensatz zu medialen Kontakten wird der Markenaufbauprozess beschleunigt. Einziger Nachteil ist hierbei der eingeschränkte Rezipientenkreis.[37]

Instrumenteneinsatz innerhalb der Markenpflege:

Die zweite Gruppe stellen diejenigen Vereine im Profifußball (v.a. langjährige Bundesligisten) dar, für die es in erster Linie darum geht, bestehende Markenassoziationen zu festigen und diese mit strategisch ausgewählten Kommunikationsmaßnahmen zu erweitern. Die Bereiche der Massenkommunikation unterliegen im Profifußball einem sehr starken Wahrnehmungswettbewerb, wodurch häufig gesteckte Kommunikationsziele nicht erreicht werden und die gewünschten Markenbotschaften verpuffen. Aufgrund des heutigen enormen Budgetpotenzials einiger Profifußballvereine und den damit verbundenen nicht zu unterschätzenden Aktivierungskosten für Kommunikationsaktivitäten stehen Vereine und Werbetreibende vor der großen Herausforderung, sowohl die Reichweite als auch die Kontaktfrequenz auf hohem Niveau zu halten. Auch die Qualität der Kommunikationsmaßnahmen spielt dabei eine entscheidende Rolle. Des Weiteren stellt der Einsatz von wertanreichernden Instrumenten und deren Verknüpfung mit anderen Aktivitäten des Marketing-Mix eine weitere Möglichkeit dar, entsprechende Maßnahmen zu kommunizieren und zu verbreiten. Dabei können sowohl durch Erlebnis- und Eventmarketing, als auch durch CSR- und Promotionprogramme oder speziellen Servicestrategien dazu beitragen, weitere Markenbilder zu erzeugen.[38]

[37] vgl. Schilhanek 2011, o.S.
[38] vgl. ebenda, 130f.

2.2.3 Resultatebene

Unter der Resultatebene sind alle Managementprozesse zu verstehen, die das Zusammenspiel der strategisch-konzeptionellen Vorarbeiten, die Markenessenz selbst, alle Maßnahmen zur Wertanreicherung und den Transport der Markenstärke, bestehend aus Markenbekanntheit, Markenassoziationen und Markentreue, kontrollieren und auswerten. Der geschilderte Prozess der Markenführung sollte möglichst dynamisch erfolgen, sodass eine kontinuierliche Überwachung der gesetzten Ziele möglich ist (z.B. Abgleich der festgelegten SOLL- mit den IST-Assoziationen, regelmäßiger Analyse der Markenbekanntheit etc.). In Abhängigkeit der resultierenden Kontrollergebnisse muss der Markenauftritt neue strukturiert und angepasst werden. Meist reicht lediglich eine Veränderung auf der operativen Ebene (z.B. Intensivierung der PR- und Werbeaktivitäten, Erweiterung des Erlebnismarketings etc.) aus, um das Markenmanagement wieder in die richtige Richtung zu lenken. Nur selten muss der komplette Vereinszyklus überdacht werden (durch z.B. die Änderung der Grundstrategie, die grundlegende Veränderung der Zielgruppe etc.).

2.2.4 Rahmenfaktoren

Die markenpolitische Gestaltung eines professionellen Fußballvereins wird von folgenden Rahmenfaktoren beeinflusst:

- angemessene Personal- und Finanzressourcen
- klare Verteilung der Verantwortlichen
- Qualität und Quantität der Markt- und Kundeninformationen
- Heterogene Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen
- Kontinuierliche gesellschaftliche und ökonomische Veränderungen[39]

[39] vgl. ebenda, o.S.

2.2.5 Emotional Branding

Der Sport ist für die Meisten eine beliebte und selbstbestimmte Freizeitbeschäftigung. Diese Tatsache kann im Markenmanagementprozess genutzt werden, da die positive Grundstimmung und das hohe Maß an Emotionalität im Sport die perfekte Ausgangslage für ein erfolgreiches Emotional Branding bietet.[40] Bei Marken handelt es sich um sogenannte neuronale Netzwerke, in denen Produkteigenschaften mit gezielten Markenassoziationen verknüpft werden. Der Markenwert steigt daher auf der psychologischen Ebene wesentlich stärker, je mehr Emotionsfelder von der Marke positiv besetzt werden. Die Marke wird beim Emotional Branding daher als Erlebnis- und Emotionsvermittler eingesetzt, um durch eine multisensitive und erlebnisorientierte Markenführung eine langfristige Bindung zwischen Marke und Konsumenten aufzubauen. Infolgedessen wird die Markentreue bei den Empfängern gestärkt und die Werbemaßnahmen effizienter gestaltet.[41] Ziel dabei ist es immer die Konsumenten zu begeistern und glücklich zu machen, da sich an derartige Erlebnisse gerne zurückerinnert wird und sie häufig wiederholt nachgefragt und aktiv weitererzählt werden. Damit diese Reize jedoch erzeugt werden können, müssen sie einerseits auf die Markenidentität und die Grundstrategie und andererseits untereinander abgestimmt werden. So beinhaltet Emotional Branding dabei die Schaffung von markenspezifischen Erlebnissen über eine Reizvermittlung, die möglichst viele Sinne anspricht.[42] Alle Markenelemente, wie z.B. Markenname, Logo, Slogan, Markenassoziationen, Stadion oder Webauftritt sollten dabei mit dem Wissen über die Möglichkeit als Reizträger und Reizvermittler gestaltet und ausgerichtet werden. Jene Reize sollten dabei in einer Form gezielt eingesetzt werden, in der sowohl die Markenidentität vermittelt wird als auch die gewünschten Emotionen hervorgerufen werden.[43] Markenspezifische Emotionen können mit dem Produkt selbst, ebenso wie durch die Verwendung, bei der Kaufsituation oder aber auch durch gezielte Marketingmaßnahmen, wie z.B. Sportsponsoringengagements, bei den Empfängern erzeugen.[44]

---

[40] vgl. Westerhold 2008, o.S.
[41] vgl. Fellermeier 2011, 23
[42] vgl. Westerhold 2008, o.S.
[43] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, o.S.
[44] vgl. Fellermeier 2011, 23

3 Sponsoring im Sport

3.1 Entwicklungen des Sponsorings

Sponsoring hat in Deutschland keine lange Tradition. Erst in den 60ger Jahren konnten sich erste Formen von Sponsorschaften erkennen lassen, jedoch befassen sich die Kommunikationswissenschaften erst seit ca. 30 Jahren intensiv mit dieser Thematik.[45] Die Geschichte des Sponsorings in Deutschland lässt sich in vier Entwicklungsphasen unterteilen:

1. Phase: Die erste Phase von 1960-1984 lässt sich als Pionierzeit des Sponsorings bezeichnen. Der Sport spielte dabei eine prägende Rolle, da er zunehmend zu einem beliebten gesellschaftlichen Erlebnis- und Betätigungsfeld wurde und dessen Kommerzialisierung startete, während erste Formen von Schleichwerbung erschienen.[46] In den 70gern wurden Banden- und Trikotwerbung in die Kommunikation einiger Clubs aufgenommen. So schlug die erste Trikotwerbung des damaligen Bundesligisten Eintracht Braunschweig mit dem Jägermeister-Logo so hohe Wellen, sodass schon in der Saison 1974/1975 Trikotsponsoring allgegenwärtig im Fußball war.[47] Auch in den 80gern wurde das Sportsponsoring immer professioneller und weitete sich kumulativ auch auf andere Sportarten neben dem Fußball aus.[48]

2. Phase: Die zweiten Phase (1985-1995) war dadurch gekennzeichnet, dass das Kultur- und Ökologiesponsoring weiterhin hauptsächlich von altruistischen Motiven geprägt war, während das Sponsoringvolumina im Sportbereich extrem anstieg und sich Medien- und Programmsponsoring auf dem Markt etablierten. Der Aufstieg des Sponsorings stoppte auch in den 90gern nicht. Wichtige Rollen nahmen dabei die Erweiterung des Medienmarktes (private Hörfunk- und Fernsehsender) sowie die starke Zunahme an der Produkt- und Markenvielfalt. [49]

---

[45] vgl. ebenda, 62
[46] vgl. Bruhn 2003, 10ff.
[47] vgl. Hermanns/ Marwitz 2008, o.S.
[48] vgl. Bruhn 2003, 10ff.
[49] vgl. Hermanns/ Marwitz 2008, o.S.

3. Phase: In der dritten Phase, von 1995 bis 2002, entwickelte sich das Sponsoring weiterhin zunehmend zu einem Bestandteil des Kommunikations-Mix in den Unternehmen, so wie wir es heute kennen. Darüber hinaus expandierte das Sponsoring immer mehr auf alle anderen Branchen, während sich andere Kommunikationsaktivitäten in den Unternehmen rückläufig entwickelten. Das immer beliebter werdende Kommunikationsinstrument erhielt somit eine steigende strategische Bedeutung in der Geschäftswelt.[50]

4. Phase: Die vierte Phase gilt als endgültiger Durchbruch des Sponsorings. So ließ sich ab 2002 eine zunehmende Effizienzorientierung erkennen. Das spiegelte sich an erster Stelle dadurch wieder, dass ökonomische Ziele (Kundenbindung, Kundengewinnung etc.) immer mehr in den Fokus des Sponsorings rückten. Weiterhin wurde das Sponsoring messbar gemacht und fand dessen Bedeutung im Markenmanagement der Unternehmen - und zwar in einem Ausmaß, dass Sponsoring bis heute als Kommunikationsinstrument der strategischen Markenführung nicht mehr wegzudenken ist.[51]

3.2 Definition und Abgrenzung

Nach der allgemein anerkannten Definition von Bruhn ist Sponsoring die …

- „Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,
- die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-How durch Unternehmen und Institutionen
- zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind und
- um damit gleichzeitig die angestrebten kommunikativen und autonomen Ziele des Unternehmens zu erreichen.“[52]

Der Fachautor Hermanns präzisiert diese allgemeingültige Sponsoringbezeichnung, indem er diejenigen Gegenleistungen in den Mittelpunkt stellt, die durch die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen, Organisationen und

[50] vgl. Bruhn 2003, 10ff.
[51] vgl. Hermanns/ Marwitz 2008, o.S.
[52] Bruhn 2003, 5

oder Aktivitäten des Gesponserten, auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung abzielen.[53] Es ist weiterführend zu beachten, dass die Förderung bestimmter Aktivitäten durch Unternehmen oder Einzelpersonen in drei unterschiedliche Ausprägungen untergliedert werden kann:

Merkmale	Art der Förderung		
	Mäzenatentum	**Spendenwesen**	**Sponsoring**
Geldgeber	Privatpersonen, Stiftungen	Privatpersonen, Unternehmen	Unternehmen
Motiv	altruistisch Nur Fördermotive	gemeinnützig Fördermotiv dominant, Steuervorteile	eigennützig Fördermotiv und Erreichung der Kommunikationsziele
Zusammenarbeit mit dem Geförderten	teilweise (Förderbereiche)	nein	ja
Medienwirkung	nein	kaum	ja
Einsatz im Sportbereich	sehr selten	selten	dominant

Tabelle 2: Formen der Unternehmensförderung[54]

Der Begriff Sportsponsoring lässt sich beschreiben als eine …

- „Art von Sponsoring
- bei der ein Sponsor (=Unternehmen) Geld-, Sach- oder Dienstleistungen zur Verfügung stellt,
- um Sportarten, sportliche Aktivitäten, Sportvereine, Mannschaften, Nachwuchs- oder Einzelsportler zur Förderung –
- und im Gegenzug dafür in seiner Kommunikationsarbeit von Image und Goodwill der gesponserten Sportler profitiert.“[55]

[53] vgl. Drees 2003, 49
[54] in Ahnlehnung an Fellermeier 2011, 64
[55] Fellermeier 2011, 64

3.3 Sponsoringteilnehmer

Ein Sponsoringengagement beruht allen voran auf einer vertraglichen Vereinbarung zwischen mindestens zwei beteiligten Parteien – Sponsor und Gesponserten. Innerhalb dieses Vertrags werden alle Bestimmungen der Partnerschaft – meist Geld- Sach- oder Dienstleistungen gegen kommunikative Nutzungsrechte - fixiert. Im Gesamtbild eines Sponsoringsprozesses ist aber noch eine Vielzahl weiterer Stakeholder, die den Erfolg des Sponsorships beeinflussen, zu identifizieren:

- Zielgruppe(n) der Sponsoren
- Publikum des Gesponserten
- Medien
- Medienpublikum
- Sponsoringdienstleister[56]

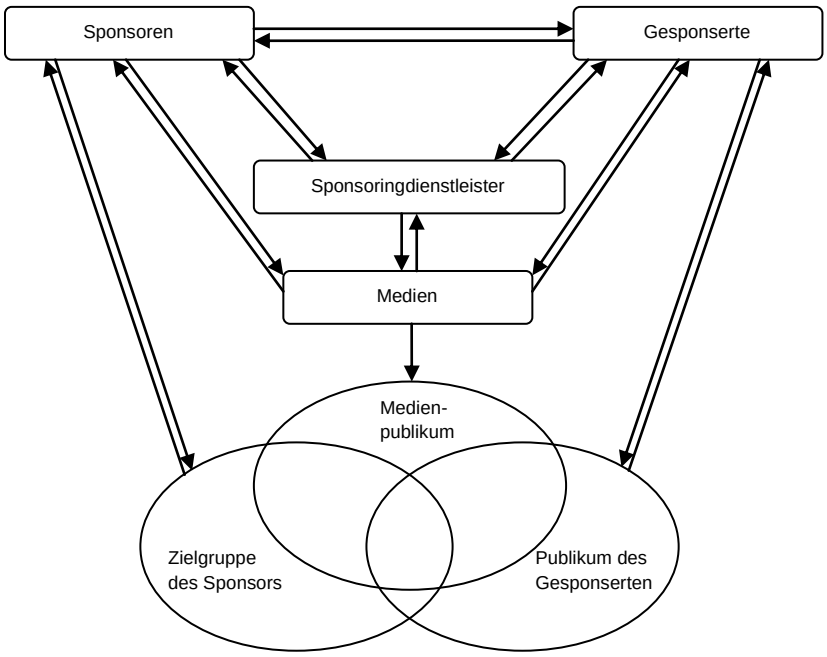

Abbildung 3: Beziehungen im Sponsoring[57]

[56] vgl. Hermanns/ Marwitz 2008, o.S.
[57] in Anlehnung an Hermanns/ Marwitz 2008, o.S.

3.3.1 Sponsoren

Als klassische Sponsoren sind vor allem private Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistungen, Industrie und Handel anzusehen, wobei die jeweilige Unternehmensgröße dabei keine entscheidende Rolle spielt. So sind deshalb Firmen, die der Marketing-Kommunikation eine große Bedeutung zumessen, am ehestens als potenzielle Sponsoren anzusehen.[58] Ziel der Sponsoren ist es, ihre Zielgruppe innerhalb des Sponsoringengagements individuell und mit möglichst geringem Streuverlust anzusprechen. Zusätzlich wird eine optimale Einbindung in die Unternehmenskommunikation angestrebt, um einer widerspruchfreien Kommunikationsstrategie folgen zu können. Nach gegenwärtigem Forschungsstand ist weiterführend der sogenannte SPONSOREN-FIT ein entscheidender Erfolgsfaktor im Sponsoring. Dieser Ansatz besagt, dass je höher die Affinität (des Sponsors) zum jeweiligen gesponserten Verein ist, desto höher ist die Bekanntheit als Fußballsponsor und somit auch die Chancen für einen positiven Imagetransfer.[59] Die Empfänger klassifizieren die Zusammenarbeit demnach als passend, was sich nachweislich positiv auf das Kaufverhalten auswirkt, da sie unter diesen Umständen ein geringeres Risiko beim Kauf der Produkte/ Dienstleistungen des betreffenden Unternehmens erwarten. So spielt das Zusammenpassen von Sponsor und Gesponsertem für ein Sponsorship eine große Rolle, denn anvisierte Kommunikationsziele können folglich besser umgesetzt werden.[60] Darüber hinaus ist auch der Weiterempfehlungsgrad seitens der Fans größer, wenn ein hoher Sponsoring-Fit vorliegt.[61] Folgende theoretische Klassifikationslösung auf Basis des „Grades zur Sportnähe“ des Unternehmens bildet eine praktikable Darstellung:

- 1. Grad: unmittelbarer Einsatz bei der Sportausübung
- 2. Grad: kein direkter Einsatz, aber mittelbare Verwendung
- 3. Grad: nur mittelbare Beziehung zum Sport
- 4. Grad: weder unmittelbare noch mittelbare Beziehung zum Sport[62]

Der Sponsoren-Fit kann von einer Reihe von Faktoren positiv beeinflusst werden. Dazu zählt u.a.:

- regionale Sponsorenidentität
- Professionalität des Sponsoringengagements
- Autonomiewahrung gegenüber dem Vereinsmanagement[63]

---

[58] vgl. Hermanns 1997, 47
[59] vgl. Fellermeier 2011, 66
[60] vgl. Becker-Olson/ Simmons 2006, 156ff.
[61] vgl. Woisetschläger 2009, 6
[62] vgl. Fellermeier 2011, 65

3.3.2 Zielgruppen des Sponsors

Die jeweiligen Zielgruppen werden in der strategischen Ebene durch übergeordnete Marketing- und Kommunikationsstrategien festgelegt. Hierbei handelt es sich um diejenige Gruppe an potenziellen Empfängern, die durch strategische und individuelle Marketingaktionen (z.B. Sportsponsoring) angesprochen werden. [64]

3.3.3 Gesponserte

Jede Einzelperson, Gruppe, Organisation oder Institution im Sportbereich kann als Gesponserter auftreten. Für das Sponsoringunternehmen dient die Partnerschaft meist sowohl als Instrument des Beschaffungsmarketings sowie als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit und Distribution. Nach folgenden grundlegenden Kriterien lassen sich die Erscheinungsformen aus der Sicht des gesponserten Unternehmens klassifizieren:

- Art der Professionalität (z.B. Profisport, Amateursport)
- Art der Leistungsklasse (z.B. 1. Liga, 2. Liga)
- Art der Organisation (z.B. einzelne Vereine, Nationalmannschaft)
- Art der Gegenleistung (z.B. Trikotsponsoring)[65]

3.3.4 Publikum des Gesponserten

Das Publikum eines Sponsoringnehmers ist ebenfalls eine beteiligte Gruppe, die innerhalb des Sportsponsoringprozesses berücksichtigt werden muss. Diese sogenannten Vor-Ort-Kontakte fungieren meist als erste Berührungspunkte der kommunikativen Aktivitäten mit der Zielgruppe. Erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen zeichnen sich daher in erster Linie dadurch aus, dass eine große Schnittmenge zwischen der Zielgruppe und dem Publikum des Gesponserten besteht.

3.3.5 Sponsoringdienstleister

Nicht zu vergessen ist die Schnittstelle zwischen den einzelnen Vertragspartnern. Dazu zählen Sponsoringdienstleister wie u.a. Sponsoringberater und Sponsoringagenturen. Im Normalfall handelt es sich hierbei um sogenannte Full-Service-Agenturen, die auch alle anderen Aktivitäten rund um das Sponsoring anbieten (z.B. PR-Arbeit, Mediaschaltung etc.). Sponsoringberater treten als Vermittler zwischen Sponsor und Sponsoring-

[63] vgl. Wünschmann et al. 2004, 35
[64] vgl. Jacobs 2009, o.S.
[65] vgl. Bruhn 2003, 20f.

unternehmen auf, und nehmen dabei, wie der Name schon sagt, eine beratende Rolle ein.[66]

3.3.6 Medien und Medienpublikum

Sport ist wird aufgrund seiner weltweiten Verbreitung und dessen hohen Aufmerksamkeitswert in der Öffentlichkeit ein beliebtes Thema bei der Berichterstattung in den Medien. So bietet er sowohl den Digital- als auch den Printmedien Inhalte für ihre Rubriken und Programme. Die Medien verknüpfen anschließend den „reinen Sport“ (z.B. Spielverlauf, Ergebnisse etc.) mit gezielt gesetzten Werbebotschaften und transportieren diese schließlich an ihr Medienpublikum.[67] Das Medienpublikum entscheidet letztlich über den Erfolg den Sponsorings, denn es bildet die Schnittmenge zwischen-zwischen der Zielgruppe des Sponsors mit dem Publikum des Gesponserten. Ziel der Medien ist es, die Beliebtheit des Sports in der Gesellschaft zu nutzen und diese innerhalb attraktiver Programminhalte anzubieten, um ihren Anteil auf dem Medienmarkt zu erhöhen.

3.4 Imagetransfer

Innerhalb eines Sponsoringengagement herrscht meist eine Wechselwirkung der Images beider Sponsoringpartner. Für einen optimalen Imagetransfer sind diese drei Kanäle entscheidend:

- Art der Sportveranstaltungen (z.B. Organisation und Publikumsorientierung bei Fußballspielen

- Maß der integrierten Marketing-Kommunikation des Sponsors hinsichtlich des Nutzung des Sponsorships (formale, inhaltliche und zeitliche Abstimmung mit weiteren Kommunikationsinstrumenten des Sponsors)

- Umfang der Medienpräsenz in den Massenmedien (z.B. Fernsehen, Tageszeitung, Fachzeitschriften etc.)[68]

[66] vgl. Hermanns 1997, o.S.
[67] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, o.S.
[68] vgl. Hermanns 1996, o.S.

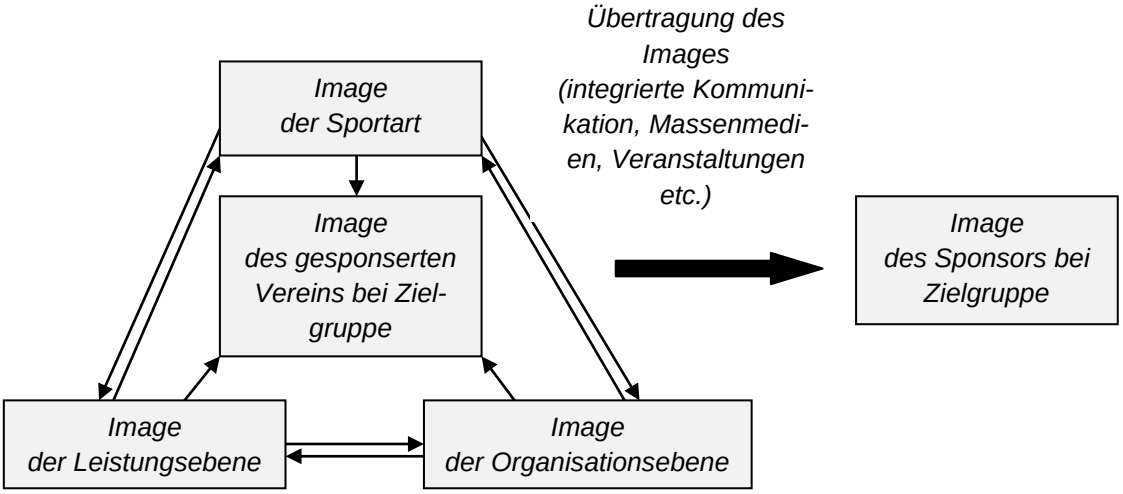

Abbildung 4: Imagetransfer eines gesponserten Fußballvereins[69]

3.5 Ziele

Vereine des professionellen Teamsports über eine zentrale, aber sehr heterogene Kundengruppen, die unter Umständen sogar entgegengesetzt sind. Diese grundlegenden Herangehensweisen lassen sich jedoch festhalten:

Ziele der Gesponserten: Das Hauptziel der Gesponserten ist es mit möglichst wenig Aufwand einen großen Erlös zu erzielen, denn sie sind auf Einnahmen angewiesen, um eine Erreichung der sportlichen Ziele ermöglichen zu können. Als Gegenleistung bieten die Gesponserten dem Sponsor im quantitativen Bereich die kommunikative Nutzung sowohl von Werbeflächen (z.B. Bande im Stadion, Trikot etc.) als auch von Zeit und Personal (z.B. für PR-Auftritte etc.). Auf der anderen Seite wird immer auch ein gezielter Imagetransfer im qualitativen Bereich angestrebt. So teilen sich die Sponsoringpartner Image und Stellung, während die Reputation des jeweils anderen gesteigert wird. Darüber hinaus ist Sponsoring für professionelle Fußballmannschaften heutzutage nicht mehr wegzudenken, da somit das Finanzrisiko gestreut werden kann, indem nicht nur

[69] in Anlehnung an Fellermeier 2011, 68

auf die Einnahmen der klassischen Säulen (z.B. Ticketverkäufe etc.) gesetzt wird.[70]

Ziele der Sponsoren: Der Sponsor verfolgt sowohl psychische als auch ökonomische Ziele, wobei er nach Möglichkeit wenig investieren möchte, um eine möglichst große Gegenleistung zu bekommen. Da Sponsoring für den Sponsor in erster Linie ein Bestandteil der Markenkommunikation ist, kommunizieren sie gezielt mit der Öffentlichkeit und den Konsumenten, um die Bekanntheit zu steigern und ergo den Absatz bzw. Umsatz des Unternehmens auszubauen. Neben dem genannten Kommunikationsziel, verfolgen die meisten Sponsoren jedoch weitere Ziele:

- Kundengewinnung und -bindung (B2B/B2C)
- Emotionalisierung der Marke
- Umsatz- und Ertragssteigerung
- Generierung von gesellschaftlicher Verantwortung
- Mitarbeitermotivation
- Kontaktpflege zu Geschäftspartnern
- Kontaktpflege zu Medienpersönlichkeiten[71]

Ziel der Medien: Medien benötigen Inhalte für ihre Programm. Dabei möchten sie jedoch so wenig werbliche Botschaften transportieren wie möglich, um selbst Werbeplätze und Werbezeiten anbieten zu können.[72]

[70] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, 16
[71] vgl. Fellermeier 2011, 69
[72] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, 18

3.6 Management von Sportsponsoring

Innerhalb des Planungsprozesses des Sponsorings müssen sowohl auf der Seite des Sponsors, als auch Seite des Gesponserten bestimmte Kriterien berücksichtigt werden, damit die maximale Sponsoringwirkung erzielt werden kann.

3.6.1 Managementansatz für Sponsoren

Ziel der Sportsponsoren ist es, das Sponsoringengagement strategisch-langfristig auszurichten, um die gesteckten Kommunikationsziele erreichen zu können.[73] In der Sponsoringplanungsphase sollten daher folgende Schritte beachtet werden:

- **Schritt 1: Sponsoringphilosophie fixieren**

Die Sponsoringphilosophie bildet die Basis für die Sponsoringstrategie, da dort der inhaltliche Rahmen für die Festlegung schriftlich festgehalten wird. Folgende Bestandteile sind zu berücksichtigen:

- Sponsoringniveau
- Bedingungen für die Medienpräsenz
- Position des Unternehmens im Vergleich zu anderen Förderern
- Kriterien für den Werbemitteleinsatz
- Allgemeine Vereinbarungen (z.B. Vertragslaufzeit, interne Zuständigkeit, geographische Einzugsgebiete etc.)

- **Schritt 2: Sponsoringstrategie festlegen**

Sponsoring bietet den Teilnehmern eine Vielzahl an Möglichkeiten für einen gewinnbringenden Einsatz. Sponsoringstrategien können zwischen folgenden strategischen Ausrichtungen differenziert werden:

Bekanntmachungsstrategie:	Erhöhung der Markenbekanntheit bzw. der Markenakzeptanz
Zielgruppenerschließungsstrategie:	gezielte Ansprache bestimmter Zielgruppen
Profilierungsstrategie:	Transfer bestimmter sportspezifischen Imagedimensionen[74]

[73] vgl. Bruhn/ Henning-Thurau/ Hadwich 2010, o.S.

- **Schritt 3: Grobauswahl der Sportarten**

Innerhalb dieser Phase müssen Kriterien festgelegt werden, auf deren Basis verschiedene Sportarten auf die Eignung für die kommunikative Aufgabenstellung des Unternehmens untersucht werden. Folgende Assoziationen sind bei der Auswahl der Sportart ausschlaggebend.

Produktaffinität:	Beziehung zwischen Sportart und Produkt/ Dienstleistung des Sponsors
Zielgruppenaffinität:	Attraktivität der Zielgruppe für den Sponsor
Imageaffinität:	Ähnlichkeit der Images beider Parteien
Standortbezug:	Kompatibilität aufgrund der Standorte
Sonstige Merkmale:	z.B. ähnlich wahrgenommene Äußerlichkeiten (Tradition etc.)[75]

- **Schritt 4: Feinauswahl der Sponsoringformen**

Während der Phase der Feinauswahl der Sponsoringformen werden alle Sponsoringalternativen (Einzelsportler, Mannschaft, Verband, Veranstaltung) hinsichtlich der festgelegten Sportart(en) analysiert. Für die endgültige Selektion sollten Anforderungen benannt werden, die einen Vergleich der unterschiedlichen Angebote ermöglicht. Nach folgenden Kriterien könnte der Sponsor die Affinität der verschiedenen Möglichkeiten vergleichen:

Einzelsportler / Mannschaft	**Verbände und Sportorganisationen**	**Sportveranstaltungen**
• Bisherige Erfolge • Medienpräsenz bei den Sportveranstaltungen • Bekanntheit und Sympathie bei der Zielgruppe • Möglichkeit zur Integration weiterer Kommunikationsmaßnahmen	• Management der Organisation • PR-Arbeit der Organisation	• Medienpräsenz • Teilnahme bestimmter Persönlichkeiten • Option zum Erwerb von Prädikaten, Lizenzen und Titel • Andere Werbemöglichkeiten im Rahmen des Events

Tabelle 3: Kriterien der Sponsorenaffinität

[74] vgl. Bühler/ Nufer 2011, 143ff.
[75] vgl. Bruhn 2010, 214ff.

Unabhängig von den vier genannten Schritten sollten auch die Sponsoringaktivitäten von Wettbewerben kontrolliert und analysiert werden.[76] Ziel dabei ist es, eine Sportart und Organisationsform zu finden, die es möglich macht sich von der Konkurrenz abzuheben und somit den Aufbau eigenständiger Imagedimensionen durch das möglich macht.[77]

3.6.2 Managementansatz für Gesponserte

Hauptziel des Gesponserten ist meist die „[…] Akquisition von Geld-und Sachmitteln sowie Dienstleistungen, damit die Leistungsfähigkeit des/ der Gesponserten erhalten bleibt oder verbessert werden kann.“[78]

Hierfür benötigen Gesponserte, ebenso wie Sponsoren, eine Art Konzept. Es umfasst alle Entscheidungen, die in Zusammenhang mit den geplanten Sponsoringaktivitäten stehen und bildet aus diesem Grund die Basis für die Sponsorenakquise und -betreuung.[79] So benötigt es bereits vorab eine Festlegung der Sponsoringgrundsätze, die den Rahmen für die Sponsoringarbeit festlegen. Folgende Aspekte sind hilfreich um die notwendige Kontinuität des Sportsponsorings zu erzielen:

- Rolle und Wichtigkeit für die Finanzierung/ Beschaffung (dominant oder akzidentell)
- Verhaltenskodex innerhalb des Sponsorships
- Ausschluss von Branchen/ Produkten (z.B. Tabakhersteller bei Fußballer)
- Kommunikative Begrenzung[80]

Darüber hinaus reicht es nicht aus, dass das Sponsoringgeschäft vertragskonform abgewickelt, denn im Sinne einer stabilen Sponsoring-Partnerschaft sollte ein beiderseitiges Relationship-Marketing realisiert werden.[81] Die Sponsoren innerhalb eines Sportsponsorships möchten sowohl über die Entwicklung des Gesponserten informiert werden, als auch Kontaktmöglichkeiten zur sportlichen Ebene erhalten oder gar passiv am sportlichen Geschehen teilnehmen. Demnach tragen Maßnahmen des klassischen Beziehungsmanagement (Einladungen, persönlicher Kontakt, Newsletter etc.) zur positiven Gestaltung eines Sponsorships bei.[82]

---

[76] vgl. Fellermeier 2011, 71f.
[77] vgl. Bühler/ Nufer 2011, 156ff.
[78] Fellermeier 2011, 72
[79] vgl. Hermanns/ Riedmüller 2008, o.S.
[80] vgl. Fellermeier 2011, 72
[81] Bühler/ Nufer 2011, 293ff.
[82] vgl. Fellermeier 2011, 72

3.7 Formen von Sportsponsorings

Nicht von ungefähr wird Sponsoring seit Langem als „Kommunikationsfeuerwerk“ tituliert, denn es bietet den Akteuren vielfältige Nutzungsmöglichkeiten als Kommunikationsplattform. In der nachfolgenden Tabelle sind einige Kommunikationsmaßnahmen, die sich innerhalb eines Sponsorings mit Sportmannschaften und Sportveranstaltungen anbieten, aufgelistet.

Sportmannschaften	Sportveranstaltungen
• Trikotwerbung • Ausstattung mit Bekleidung, Sportgeräten, Transportmittel • Integration der Mannschaft/ eines Mannschaftsmitglieds in die Verkaufsförderung bzw. Kontaktpflege mit Kunden • Bandenwerbung • Cam-Carpets • Lautsprecherdurchsagen • Werbung auf sämtlichen Kommunikationsmitteln (Eintrittskarten, Programmhefte, Magazine etc.) • Hospitality • Stadion-Sponsor (oder ähnliche „Naming Rights“)	• Bandenwerbung • Werbung an verwendeten Sportgeräten • Trikotwerbung • VIP-Lounges • Nutzung von Prädikaten/ Lizenzen • Merchandise (T-Shirts, Fahnen, Mützen etc.) • Bereitstellung von Sachmittel/ Dienstleistungen

Tabelle 4: Kommunikationsaktivitäten für Sportmannschaften und -veranstaltungen[83]

Ausprägung im deutschen Profifußball:

Auch deutsche Profifußballmannschaften bieten Sponsoren zahlreiche Möglichkeiten für die kommunikative Umsetzung der unterschiedlichen Sponsoringobjekte. Dabei bieten die Vereine häufig einzelne Sponsoringmaßnahmen auch in Form von Sponsoringpaketen in abgestuften Preiskategorien an. Durch die Kombination einzelner Maßnahmen soll hierdurch eine Verstärkung der Werbewirkung erzielt werden. So ermöglichen heutzutage deutsche Profifußballvereine individuelle Sponsoringlösungen für Unternehmen jeder Größe und für jedes Budget an. Nachfolgend werden die wichtigsten Arten von Sponsoringaktivitäten, die in der Bundesliga ihren Einsatz finden, benannt:

[83] vgl. Fellermeier 2011, 77ff.

Art der Markierung	Sponsoringobjekt
Markierung von Ausrüstungsgegenständen	Spiel- und Trainingsbekleidung Sportgeräte Transportmittel etc.
Markierung einzelner Individuen	Autogrammstunden Pressekonferenzen PR-Auftritte
Markierung an der Sportveranstaltung	Sportfläche Trainerbank Banner/ Fahnen/ Plakate/ Banden Infostände/ Aktionen/ Serviceleistungen Hospitality Areas Fernsehübertragung
Markierung im Namen	Prädikat (z.B. offizieller Partner) Stadion (z.B. Allianz Arena) Anteilseigner (z.B. Bayer 04 Leverkusen)

Tabelle 5: Markierungsobjekte im deutschen Profifußball[84]

[84] vgl. Fellermeier 2011, 79ff.

4 Sportbranding

Nachdem zuvor sowohl die Bereiche Marke und Markenmanagement als auch das Sportsponsoring betrachtet wurden, ist nun die Thematik des Sportbrandings zu behandeln, denn sie ergibt sich aus der Schnittmenge beider Inhalte. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei die Interessen und Ziele des Markenmanagement und des Sportsponsorings. Zu behaupten, dass Interesse einer Sportveranstaltung, einer Mannschaft oder eines Verbandes nach einem Sponsoringengagement sei nur finanzieller Herkunft, wäre zu kurz gedacht – beim Sportbranding geht es um mehr. Zusätzlich sollten auch Sponsoren nicht nur das Ziel verfolgen durch die Medienpräsenz den Bekanntheitsgrad zu steigern. Sporbranding ist um einiges komplexer und stellt dabei bereits auf den ersten Blick eine enge Partnerschaft zwischen Marke und Sport dar. Im Nachfolgenden wird diese Form einer Partnerschaft nach diesen verschiedenen Kriterien analysiert, um anschließend den Begriff genauer zu definieren:

- Ziele
- Dauer
- Ausprägung
- Intensität
- Gegenseitige Identifikation[85]

4.1 Ziele

Wie im Laufe dieser Arbeit bereits erkannt, ist der nachhaltige und langfristige Erfolg das Ziel des Markenmanagements. Dieser lässt sich jedoch nicht nur in Umsatzzahlen messen, sondern drückt sich insbesondere auch in der Intensität der Kundenbeziehung aus. Produkte bzw. Dienstleistungen der Marke sollen nicht nur sporadisch gekauft und konsumiert werden, sondern zu einem festen Bestandteil im Lebensumfeld der Kunden werden. Im deutschen Profifußball existieren ebenfalls ähnliche Ziele, die über den sportlichen Erfolg hinausgehen. So hat jeder Verein, jeder Verband oder jede Liga auch das Ziel der wirtschaftlichen Existenzsicherung, die die Basis für die Etablierung in den sportlichen Spitzenklassen bildet. Doch bis vor kurzem wurden die Chancen der bewussten und strategischen Markenbildung von den deutschen Topclubs nicht er-

[85] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, 97f.

kannt. Daher müssen im Folgenden die Ziele von Marke und Sport konkretisiert werden:

Ziele aus Sicht der Marke	Ziele aus Sicht des Fußballvereins
• Steigerung der Bekanntheit von Marke/ Produkt/ Unternehmen • Steigerung des Images von Marke/ Produkt/ Unternehmen • Stärkung der Kundenbeziehung (Ziel: langfristige Kundenbindung)	• Sportlicher Erfolg • Finanzielle Existenzsicherung • Erhöhung der Attraktivität für andere Sponsoren • Erhöhung der Medienpräsenz

Tabelle 6: Ziele beim Sportbranding

Neben den kurzfristigen Zielen, Steigerung der Bekanntheit und finanzielle Existenzsicherung, sollten zwischen Sponsor und Gesponserten immer auch langfristige Ziele und gegenseitige Unterstützung zu finden sein. So sind insbesondere die sportlichen Ziele, wie Erhöhung der Attraktivität (bei Fußballverein) und Stärkung der Kundenbeziehung (bei Marke) dadurch gekennzeichnet, dass sie ein enormes Potenzial im Rahmen einer erfolgreichen Marke-Sport-Beziehung aufweisen. Demnach muss es bei einer Partnerschaft, neben den bekannten finanziellen Interessen, darum gehen, sich gegenseitig im kurzfristigen Zeitraum zu unterstützen und langfristige kongruente Ziele zu verfolgen. [86]

4.2 Dauer

Bei der Analyse derartiger Partnerschaften ist die Langfristigkeit ein herausragendes Kriterium. Nach neuen Erkenntnissen benötigt eine Marke rund zehn Jahre um sich erfolgreich zu entwickeln. Anschließend soll dann eine Kontinuität mithilfe weitsichtiger Strategien und langfristigen Zielen geschaffen werden. Im professionellen Sport muss dieses Merkmal etwas differenziert werden, da sich Sportler meist nur für einen relativ kleinen Zeitraum in den Spitzenklassen halten können. Es gibt jedoch Ausnahmen, wie

[86] vgl. ebenda, 98

im Fußball z.B. Franz Beckenbauer oder Oliver Kahn, die auch nach Karriereende weiterhin bekannt bleiben und in den Medien präsent sind. Im Gegensatz dazu stehen besonders erfolgreiche und/ oder beliebte Vereine, die eine lange Tradition haben, denn hier ist das Kriterium der Kontinuität ganz klar erfüllt. Folglich ist es von großer Bedeutung, dass sowohl Sportpartner (Verein, Sportler, Veranstaltung etc.) als auch Marke dem Kriterium der Kontinuität besondere Beachtung bei dem Eingang von Sponsorings zuteilen. Denn es ist einerseits für eine vertrauensvolle Partnerschaft von großer Bedeutung und andererseits ein entscheidendes Merkmal für erfolgreiches Sportbranding, da je nach Dauer der Zusammenarbeit die Überschneidungen der beiden Identitäten steigen.[87]

4.3 Ausprägung

In den letzten Jahrhunderten unterlagen die Formen bzw. Ausprägungen von Sponsoringengagements einem ständigen Wandeln. So hat vor allem die reine Geldzuwendung in der Vergangenheit an Stellenwert verloren, wird jedoch immer noch praktiziert. Zudem reicht vielen Sponsoringpartnern die Logoplatzierung nicht mehr aus, denn die Partnerschaft soll auch kommunikativ in Form von Werbung genutzt werden. Denn die reine Präsenz der Marke durch die Präsentation des Logos nutzt nicht das facettenreiche Kommunikationspotenzial, das ein Sponsorship in der Ausprägung des Sportbrandings bietet, optimal aus. Hierbei werden nämlich innerhalb der Sponsoringpartnerschaft diverse Formen der Werbung auf verschiedenste Ebenen bzw. Bereiche angewendet, denn je vielschichtiger die beiden Partner miteinander kooperieren, desto profitabler wird die Zusammenarbeit für beide Seiten. Zusätzlich kann auf dieser Basis aus einer kurzfristig ausgelegten Geschäftsbeziehung eine langfristige, enge und vertrauensvolle Kooperation, die auf gegenseitigen Respekt aufbaut, entwickelt werden (z.B. FC Bayern München mit adidas). Darüber hinaus konnten auch die bereits genannten Kriterien Ziel und Dauer Schlüsse über die Formen einer Partnerschaft zwischen Marke und Sport geben. Die allgemeine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit ist jedoch, dass vorab gemeinsame Ziele, welche die Bedürfnisse von Sponsor und Gesponserten im gleichen Maß unterstützen, definiert werden.[88]

---

[87] vgl. ebenda, 99
[88] vgl. ebenda, 100

4.4 Intensität

Die Hauptgrundlage für eine langfristige und enge Partnerschaft zwischen Sport (Fußballverein) und Marke (Sponsor) bilden folgende Kriterien:

Gemeinsame Zielsetzungen (Imagetransfer)	Langfristiges Commitment	Verzahnung auf den diversen Ebenen bzw. Bereichen

Das wichtigste Faktor für die Intensität der Partnerschaft ist das gegenseitige Vertrauen der Partner und ein konstruktives Miteinander, denn die schriftlich fixierten Abmachungen müssen Menschen, d.h. die Mitarbeitern der beiden Partner, tagtäglich in die Realität umgesetzt werden. Auch der Gemeinschaftsgedanke zwischen Sport und Marke, bzw. Sponsor und Gesponserten spielt eine wichtige Rolle innerhalb der Partnerschaft, denn er ist die Basis für gegenseitiges Vertrauen. So ermöglicht er den beteiligten Partner das Maximum an gegenseitigem Profit aus dem Engagement zu ziehen. Ein weiterer wichtiger Punkt spielt die personelle Besetzung beider Parteien. Schließlich sollte darauf geachtet werden, dass auf Kontinuität geachtet wird und sowohl auf der Seite des Sponsors als auch des gesponserten Fußballvereins langfristig vertraute Personen zusammenarbeiten.

4.5 Gegenseitige Identifikation

Sofern alle bereits genannten Kriterien für Sportbranding berücksichtigt wurden, resultiert daraus eine gegenseitige Identifikation beider Partner. So sollte hinsichtlich der Kommunikationsprozesse sowohl zwischen Sponsor und Kunden des Sponsors, sowie zwischen Sport und Öffentlichkeit, die Interessen und Ziele von Sponsor und Sport überschneiden und im Positiven ergänzen. Eine gegenseitige Identifikation sollte daher angestrebt werden, da sie die Basis dafür bildet, dass das Maximum an gegenseitigem Profit innerhalb der Zusammenarbeit erreicht werden kann. So besagt auch der geschilderte Sponsorfit, dass je höher der Sponsorfit zwischen Sponsor und Gesponserten ist, umso positiver ist die Auswirkung auf die Einstellung und das Verhalten der Konsumenten. In mehreren Studien konnte diese Annahme bereits eindrucksvoll belegt

werden. Zusätzlich sollten sich beide Partner auf gleichem Niveau befinden, da sonst ein Ungleichgewicht innerhalb der Partnerschaft entsteht. [89]

4.6 Definition

Aus den dargestellten Kriterien, sowie den genannten Treibern, lässt sich erkennen, dass Sportbranding folgendermaßen definiert werden kann:

„Sport-Branding ist eine langfristige, intensive und erfolgreiche Partnerschaft zwischen Sponsor und Gesponserten, bei dem beide Partner gleichwertig sind und über einen Markenstatus verfügen. Diese Partnerschaft beruht auf Vertrauen. Beide Partner haben eine hohe gemeinsame Identifikation und verfolgen gemeinsame strategische Ziele.“[90]

Auch bei dieser Definition der Autoren Adjouri und Stastny lässt sich feststellen, dass die behandelten Punkte Ziele, Dauer, Ausprägung, Intensität und gegenseitige Identifikation als wichtigste Kriterien für das Sportbranding anzusehen sind.

4.7 Typische Mängel und Erfolg

Die Ausführung eines Sportbranding birgt jedoch einige Gefahren, die den gewünschten Erfolg von mindestens einem Sponsoringpartner reduzieren kann. Als besonders typische Fehler beim Sportbranding sind folgende Punkte anzusehen:

Eindimensionale Zielsetzung:

Beim Sportbranding ist es von großer Bedeutung, dass mehrere sich einander bedingende Ziele definiert werden, die schrittweise erfolgreich angegangen werden. Daher ist die Fokussierung nur auf ein einzelnes Ziel, wie z.B. Steigerung des Images, nicht empfehlenswert.

Fokussierung auf kurzfristige Ziele:

Kurzfristige Ziele (rasche Umsatzsteigerung etc.) dürfen beim Sportbranding nicht an erster Stelle stehen, denn die Ziele werden im Rahmen der strategischen Phase des Sportbrandingengagements erst nach langfristigen Aspekte festgelegt, um daraus an-

[89] vgl. ebenda, 101f.
[90] ebenda, 104

schließend kurz- und mittelfristige Ziele ableiten zu können. Das Sportbranding folgt sozusagen einer langfristigen Strategie, die als Leitfaden für alle Kommunikationsmaßnahmen fungiert.

Verzicht auf die Analysephase:

Aus den bereits dargestellten Punkten ist abzuleiten, dass dem Abschluss eines Sponsoringships eine strategische Phase voraus gehen sollte. Denn eine derartige Partnerschaft sollte sich nach der gewünschten Ausgangsbasis beider Partner richten und nicht nach „Entscheidungen aus dem Bauch heraus“ entstehen.

Fehlende Abstimmung einer gemeinsamen Strategie:

Damit ein optimaler Erfolg aus der Zusammenarbeit erzielt werden kann, müssen beide Sponsoringpartner darauf achten, dass sie nicht nur nach eigenem Interesse handeln, sondern die Gesamtstrategie und die Ziele gemeinsam abstimmen.

Fehlende Abstimmung bei der Umsetzung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen:

Von besonderer Bedeutung ist, auch die gemeinsame Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen. So sind sowohl für gemeinsame Maßnahmen, als auch für Projekte, die der Partner individuell umsetzt, aufeinander anzupassen, da es ansonsten dazu kommen könnte, dass das Kommunikationspotenzial nicht optimal ausgeschöpft wird.

Mangelnde Identifikation

Neben den bereits genannten Interessen objektiver Art ist zusätzlich zu beachten, dass eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung gepflegt wird, die auch bei auftretenden Problemen belastbar ist. Dabei ist es wichtig, dass sich beide Partner mit den Maßnahmen, Zielen und Strategien des jeweiligen anderen identifizieren kann.

Fehlende Wirkungskontrolle

Innerhalb der Geschäftsbeziehung sollte die Erreichung der Ziele unbedingt kontinuierlich kontrolliert werden, denn es können nur dann Optimierungen oder Korrekturen in der operativen und strategischen Phase angeführt werden, wenn permanent fundierte Daten erfasst werden. [91]

[91] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, 104ff.

Aus den genannten Voraussetzungen lässt sich nachfolgende Handlungskette ableiten:

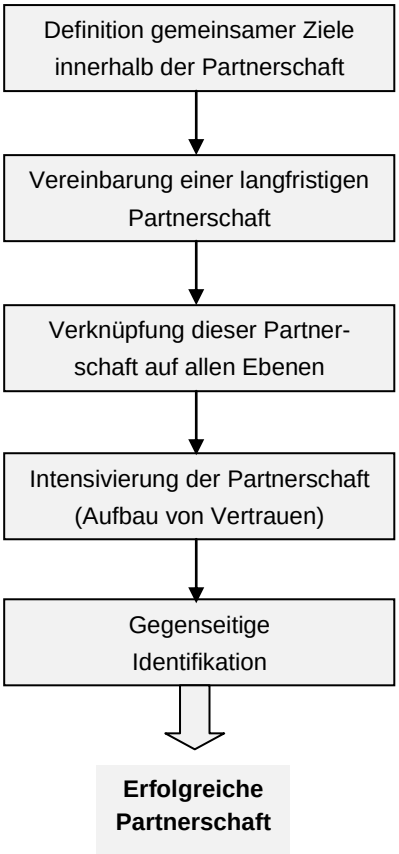

Abbildung 5: Erfolg beim Sportbranding[92]

Soweit alle genannten Kriterien und Voraussetzungen ihre Beachtung finden, kann eine erfolgreiche Sportsponsoringpartnerschaft mit gewünschten Sportbrandingeigenschaften erreicht werden. Im nächsten Schritt geht es dann darum innerhalb der operativen Phase alle Kommunikationsmaßnahmen nach der gemeinsam festgelegten Strategie auszuführen. Zusätzlich kann somit das gegenseitige Vertrauen weiter ausgebaut werden.

[92] in Anlehnung an Adjouri/ Stastny 2006, 103

5 Analyse ausgewählter Praxisbeispiele im deutschen Profifußball

Nachdem im Laufe der Arbeit sowohl der Bereich des Markenmanagement als auch das Sponsoring nach einer allgemeinen Betrachtung auf ihr sportlichen Besonderheiten untersucht wurden, kann nun der Blick auf einige ausgewählte deutsche Profifußballmannschaften gerichtet werden. Hierfür wird zunächst die Sponsoringstruktur von drei professionellen Vereinen der deutschen Bundesliga aufgegliedert und nach ihren spezifischen Merkmalen hin untersucht. Denn Vereine der Bundesliga unterteilen ihre Sponsoren, indem sie Leistungspakete, welche meist individuell definiert sind und auf den Förderer zugeschnitten werden, in verschiedenen Ebenen.[93] Mit Hilfe eines Markenchecks wird dann analysiert, ob es sich bei dem jeweiligen Verein um eine echte Marke handelt oder dieser lediglich als markierte Leistung auftritt. Anhand folgender Checkliste, welche die Hauptkriterien für eine Marke prüft, kann erkannt werden, ob die ausgewählten Vereine über einen Markenstatus verfügen:

	Ja	Nein
Name		
Logo		
Differenzierung		
Bekanntheit		
Produkt/ Leistung		
Alter > Jahre		
Langfristiger Erfolg		
Kontinuierliche Entwicklung		
Klare Botschaft		
Positive Assoziationen		

Tabelle 7: Kriterien einer Marke

Eine Marke besteht immer aus zwei Elementen – dem Markendach mit den wahrnehmbaren Bausteinen und dem Markenfundament mit seinen nicht-wahrnehmbaren Bausteinen. Das Markendach setzt sich aus den ersten drei Kriterien der Checkliste zusammen. Dabei handelt es sich um die Markierung mit Name, Logo sowie allen differenzierbaren Erscheinungen, die sich z.B. im Design oder in diversen wahrnehmbaren

[93] vgl. Wehrheim 2005, 117

Formen der Kommunikation wiederfinden. Der vierte Punkt der Markenbekanntheit bildet eine notwendige Voraussetzung für den Markenstatus, denn die Markenbotschaft kann nur so die gewünschte Zielgruppe erreichen. Hierbei kann zwischen sogenannten Alpha-Marken, die über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügen und meist international agieren, und Marken, die nur regional auftreten, unterschieden werden. Das darauf folgende Kriterium untersucht ganz allgemein das Vorliegen einer konkreten Leistung. Dies spielt eine besondere Rolle, denn Markenzeichen sollen vielmehr eine nachvollziehbare Leistung markieren und nicht ausschließlich aus Äußerlichkeiten bestehen. Weiterführend ist der Markenaufbau immer mit Geduld verbunden. So dauert die Etablierung einer Marke rund zehn Jahre. So verfolgt die Mehrzahl einer langfristigen und evolutionären Strategie, während nur in einigen Ausfällen der vollständige Markenaufbau schon früher forciert werden kann. Darüber hinaus ist die kontinuierliche Entwicklung für den Markenaufbau notwendig, denn häufige Änderungen im Bereich des Markendachs und/oder des Markenfundaments wirkt sich für die Entwicklung kontraproduktiv aus. Zum Markenfundament zählen alle kognitiven und emotionalen Assoziationen der Marke. Hierbei spielen neben der Notwendigkeit einer klaren Botschaft, die von der Marke ausgeht und von den Rezipienten erfolgreich aufgenommen werden kann, auch positive Assoziationen, die von der Marke selbst ausgehen, eine essentielle Rolle. Kleinere negative Assoziationen sind dabei oft nicht zu vermeiden, jedoch sollte das Positive stets überwiegen und von den Empfängern homogen wahrgenommen werden.[94] Im Anschluss werden drei ausgewählte Fußballvereine der deutschen Bundesliga nach den genannten Merkmalen untersucht, um anschließend zu analysieren, ob die Chancen des Sportbrandings erfolgreich ausgenutzt werden. Auch hier dient eine Checkliste bei der Auswertung. Wie bereits dargestellt deuten folgende Kriterien auf Sportbranding hin:

	Ja	Nein
Vorhandener Markenstatus		
Gemeinsame Ziele		
Langfristige Auslegung		
Hohe Intensität		
Gegenseitige Identifikation		
Vergleichbares Leistungsniveau		

Tabelle 8: Kriterien beim Sportbranding

[94] vgl. Adjouri/ Stastny 2006, 69ff.

5.1 FC Bayern München

Abbildung 6: Logo des FC Bayern München

Sponsoringstruktur

Andreas Jung, Marketing Direktor der FC Bayern München AG beschreibt den Sponsorenumgang wie folgt: „Beim FC Bayern stehen alle Sponsoren in der ersten Reihe und werden alle erstklassig bedient.“ Ihr Ziel dabei ist es, strategische Partnerschaften zu knüpfen, indem eine Win-Win-Situation geschaffen wird. Hierzu bietet der deutsche Rekordmeister potenziellen Sponsoren die Möglichkeit, sich nach individuellen Anforderungen Leistungspakete zusammenzustellen. Dabei unterscheidet man in drei verschiedenen Ebenen:

In der höchsten Ebene sowohl der Hauptsponsor Telekom, als auch der Ausrüster adidas angesiedelt. Da Telekom als Premium-Marke in ihrer Branche anzusehen ist, kommt nur ein Auftritt als Hauptsponsor in Frage. Der FC Bayern München wurde im Juli 2002 gezielt als Partner ausgewählt, um einerseits den weltweiten Bekanntheitsgrad weiter zu steigern und anderseits um Werte wie international, erfolgreich, dynamisch, modern und „first of it’s class“ zu transferieren. Voraussetzung war, dass ehemalige Partner wie Viag und Tenovis, nicht mehr als Sponsoren auftreten durften, um das eigene Unternehmen als Exklusivpartner zu positionieren. Der zweite Hauptsponsor adidas tritt als offizieller Ausrüster auf. Die Partnerschaft dabei stellt einen besonderen Fall in der Bundesliga dar, denn adidas ist zudem an der FC Bayern München AG beteiligt.

In der zweiten Ebene finden sich weitere Partner wieder. Hierbei handelt es sich größtenteils um Unternehmen, die international erfolgreich sind (z.B. Lufthansa). Alle Partner der dritten Ebene genießen ein branchenexklusives Sponsoring, bei dem alle Leistungen unter Absprache beider Partner individuell definiert werden können. Der FC Bayern bietet in diesem Zusammenhang Sponsoringpakete verschiedener Wertigkeit an. Die Leistungspakete setzen sich stets aus folgenden sechs Bereichen zusammen:

- Rechte
- Stadion
- PR und Werbung
- Merchandising und Licensing

- Incentivies
- Individuelle Zusatzleistungen

Partner höherer Ebenen erhalten aufgrund des höheren Sponsoring-Beitrags mehr Gegenleistungen als unterklassige Partner. Die genaue Zusammenstellung der Pakete wird jedoch individuell an der Kommunikationsphilosphie des jeweiligen Sponsors zugeschnitten und nach Wünschen angepasst, um das Maximum aus jeder Partnerschaft generieren zu können. Zusätzlich werden regelmäßig Workshops angeboten, um die strategischen Partnerschaften zu vertiefen und kontinuierlich auszubauen.[95]

Markencheck

	Ja	Nein
Name	✓	
Logo	✓	
Differenzierung	✓	
Bekanntheit	✓	
Produkt/ Leistung	✓	
Alter > Jahre	✓	
Langfristiger Erfolg	✓	
Kontinuierliche Entwicklung	✓	
Klare Botschaft	✓	
Positive Assoziationen	✓	

Tabelle 9: Marken-Checkliste - FC Bayern München

Der FC Bayern München (offiziell: Fußball-Club Bayern München e.V.) ist ein Münchner Fußballverein, der seit 2002 in eine eigene AG ausgegliedert ist. Der FC Bayern ist deutscher Rekordmeister der Bundesliga, des DFB Pokals, des Ligapokals sowie des Supercups und belegt somit den ersten Platz in der ewigen Tabelle des deutschen Profifußballs. Auch auf der europäischen Ebene konnte der FC Bayern bereits einige Erfolge feiern. So konnte der Europapokal schon insgesamt sechs Mal gewonnen werden – vier davon in der Champions League.[96] Auch wirtschaftlich hat sich der Verein seit seiner Gründung kontinuierlich gesteigert, sodass er heutzutage zu den weltweit erfolgreichsten und umsatzstärksten Clubs der Welt zählt. Auch bei den Mitgliederzahlen ist der Rekordmeister mit einer Mitgliederzahl von rund 284.000 kaum zu übertref-

[95] vgl. Wehrheim 2005, 126f.
[96] vgl. FC Bayern München, www.fcbayern.com, Zugriff vom 18.4.17

fen. Allein in den letzten fünf Spielzeiten konnten rund 100.000 neue Mitglieder akquiriert werden, was auch international in der Spitzenklasse einzuordnen ist.[97] Durch die langjährige Tradition und einem gleichbleibenden Bekanntheitsgrad von rund 95% in Deutschland kann der FC Bayern zudem kurzfristige erfolglose Perioden verschmerzen.[98] Darüber hinaus differenziert sich der Profiverein gezielt von den Konkurrenten. Dies geschieht durch regionale Aspekte, die Art der Professionalität sowie den sportlichen Erfolg. So werden Imageslogans wie z.B. „Mia san Mia“ bewusst in die Kommunikation integriert, um den bayerischen Zusammengehörigkeitsgedanken darzustellen. Zudem steht der FC Bayern München für Erfolg und Professionalität.

Sportbranding: FC Bayern München - adidas

	Ja	Nein
Vorhandener Markenstatus	✓	
Gemeinsame Ziele	✓	
Langfristige Auslegung	✓	
Hohe Intensität	✓	
Gegenseitige Identifikation	✓	
Vergleichbares Leistungsniveau	✓	

Tabelle 10: Sportbranding-Checkliste - FC Bayern München

Seit Start der Bundesliga-Saison 2001/2002 ist adidas der offizielle Ausrüster des FC Bayern München.[99] Folgende Merkmale beweisen, dass es sich bei dieser Partnerschaft um ein Sportbranding handelt: Sowohl der FC Bayern München, als auch adidas verfügen über einen eigenen Markenstatus, welcher sie von Mitbewerbern differenziert und abhebt. Darüber hinaus verfolgen die Partner nahezu identische Ziele. So spielen bei Beiden vor allem wirtschaftliche Ziele und die Übertragung von Werten wie z.B. international, erfolgreich, professionell, modern und dynamisch eine wichtige Rolle.[100] Auch eine langfristige Auslegung ist bei dieser Partnerschaft klar zu erkennen, da sie zum einen nunmehr über insgesamt 15 Jahre zusammenarbeiten und zum anderen

[97] vgl. Statista, www.statista.com, Zugriff vom 18.5.17
[98] vgl. Wehrheim 2005, 127
[99] vgl. Groscurth 2005, 52
[100] vgl. FC Bayern München, www.fcbayern.com, Zugriff vom 18.5.17

adidas als Anteilseigner in spezieller Form an den Rekordmeister gebunden ist.[101] Zudem befinden sich beide Sponsoringpartner auf einem vergleichbaren Level, denn genauso wie der FC Bayern München zählt auch der Sportartikelhersteller adidas zu den erfolgreichsten und bekanntesten Marken seiner Branche. Zusätzlich bedeutet das überdies, dass Markierungen der Marken überall zu finden sind, wodurch beiden eine Vielzahl von Werbemöglichkeiten geboten wird. Das Merkmal der Intensität ist somit deutlich erfüllt.

[101] vgl. Groscurth 2005, 52

5.2 Borussia Dortmund

Abbildung 7: Logo von Borussia Dortmund

Sponsoringstruktur

Borussia Dortmund gliedert dessen Sponsoren nach einer sogenannten Sponsorenpyramide. Diese Art der Unterteilung ist die in der deutschen Bundesliga am häufigsten verwendete Sponsorenstruktur. Ziel dieser Struktur ist die Einteilung der Sponsoren in verschiedene Kategorien, um klare Abgrenzungen untereinander zu generieren.[102] Borussia Dortmund klassifiziert ihre Sponsoren in sechs verschiedene Ebenen. Bezeichnet werden diese als Hauptsponsoren, Ausrüster, Champions-Partner, Partner, ProduktPartner und Hospitality.[103] Jede dieser Stufen hat ihr eigenes individuelles Leistungspaket mit spezifischer Wertigkeit.

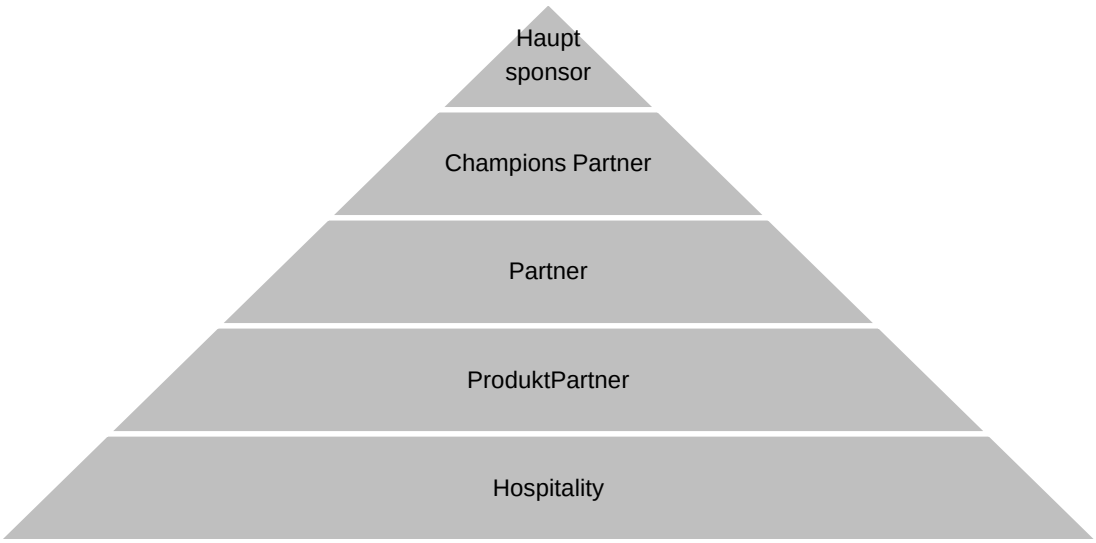

Abbildung 8: Sponsoringstruktur von Borussia Dortmund

[102] vgl. Wehrheim 2005, 121
[103] vgl. Borussia Dortmund, www.bvb.de, Zugriff vom 19.5.17

Die Ebene des Hauptsponsors ist durch das Unternehmen Evonik Industries besetzt. Zur Saison 2000/2001 warb Eon mit seinem Logo als Hauptsponsor auf dem Vereinstrikot des BVB. Im November 2007 wurden dann die Anteile von Eon an das börsennotierte Unternehmen Evonik Industries übertragen. Seitdem kürt das Evonik-Logo die Brust der Vereinsspieler. Der Mischkonzern erhält von Borussia Dortmund das umfangreichste Leistungspaket.

Als Ausrüster des Traditionsvereins fungiert seit Juli 2012 der Sportartikelhersteller Puma. Der bis 2020 laufende Vertrag fixiert, dass Puma dem Verein die gesamte sportliche Ausrüstung zur Verfügung stellt.[104]

Darauf folgen die Stufen Champions-Partner, Partner, ProduktPartner und Hospitality, wobei der Umfang der Leistungspakete von Ebene zu Ebene abnimmt und sich dadurch der Sponsoringumfang deutlich verringert. Vorteil dabei ist, dass auch wirtschaftsschwächere Unternehmen die Möglichkeit bekommen als Sponsor bzw. Partner von Borussia Dortmund aufzutreten. Die Unternehmen besitzen folglich aber eine geringere Branchenexklusivität und gehen somit das Risiko ein, nicht mehr als Sponsor für die Zielgruppe wahrnehmbar zu sein, da sich die Anzahl der gleichgestellten Sponsoren in unterklassigen Stufen deutlich erhöht und die Differenzierung folglich erschwert wird. Die Leistungspakete der Sponsoren umschließen:

- Rechte
- Stadionwerbung
- PR und Werbung
- Promotion-Aktionen
- Exklusive Champion-Partner-Recht[105]

[104] vgl. ebenda, Zugriff vom 21.5.17
[105] vgl. Wehrheim 2005, 122f.

Markencheck

	Ja	Nein
Name	✓	
Logo	✓	
Differenzierung	✓	
Bekanntheit	✓	
Produkt/ Leistung	✓	
Alter > Jahre	✓	
Langfristiger Erfolg	✓	
Kontinuierliche Entwicklung	✓	
Klare Botschaft	✓	
Positive Assoziationen	✓	

Tabelle 11: Marken-Checkliste – Borussia Dortmund

Borussia Dortmund (offiziell: Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund) zählt zu den erfolgreichsten Klubs Deutschlands und war bereits achtmal Deutscher Meister, drei DFB-Pokalsiege sowie einmal den Europapokal der Pokalsieger im Jahr 1966 und einmal die Champions League 1998. Der Traditionsverein trägt seine Heimspiele im größten deutschen Fußballstadion, dem Signal Iduna Park, vor rund 80.000 Zuschauer aus.[106] Mit seinen über 145.000 Mitgliedern, belegt der BVB den Platz zwei im Ranking der Bundesligavereine. So gehört der Verein laut einer Umfrage zu den bekanntesten Vereinen im deutschen Fußball – nur der FC Bayern München ist noch bekannter.[107] Das liegt nicht zuletzt daran, dass es Borussia Dortmund in den zurückliegenden Jahren erfolgreich gelungen ist, begleitet von einer sehr erfolgreichen Gesamtentwicklung ein sehr positives Markenbild des Vereins in der Öffentlichkeit aufzubauen.[108]

[106] Süddeutsche Zeitung, www.sueddeutsche.de, Zugriff vom 21.5.17
[107] vgl. Statista, www.statista.com, Zugriff vom 21.5.17
[108] vgl. Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring/ Woisetschläger 2015, 9

Sportbranding: Borussia Dortmund – Evonik

	Ja	Nein
Vorhandener Markenstatus	✓	
Gemeinsame Ziele	✓	
Langfristige Auslegung	✓	
Hohe Intensität	✓	
Gegenseitige Identifikation	✓	
Vergleichbares Leistungsniveau	✓	

Tabelle 12: Sportbranding-Checkliste – Borussia Dortmund

Seit Beginn der Saison 2007/08, als Eon übertragen wurde und die Marke Evonik erstmals auftrat, unterstützt der Industriekonzern aus Essen den Traditionsverein aus Dortmund als Hauptsponsor. Dass es sich bei dieser Partnerschaft um ein Sportbranding handelt, zeigen folgende Merkmale: Genauso wie Borussia Dortmund kann auch der Hauptsponsor Evonik einen Markenstatus vorweisen. Darüber hinaus verfolgen die Sponsoringpartner gemeinsame Ziele innerhalb der Zusammenarbeit. So geht es für beide darum, die Bekanntheit der Unternehmen weiter zu steigern und Werte wie kreativ, kraftvoll und mutig zu fördern, um das Image zu verbessern. Zudem ist die Zusammenarbeit langfristig bis 2025 vertraglich fixiert, sodass man bei dieser 17-jährigen Partnerschaft von einer langfristigen Auslegung sprechen kann. Da Evonik überdies Hauptsponsor von Borussia Dortmund auftritt, steht dem Unternehmen das umfangreichste Sponsoringpaket zur Verfügung. Folglich ist das Logo des Industriekonzerns bei weitestgehend allen Marketingaktivitäten integriert. Weiterführend können sich Sponsor und Gesponserter mit den jeweiligen Werten des Anderen identifizieren. Beide Unternehmen stehen für die Attribute kreativ, geradlinig, kraftvoll, erfolgreich, treu und mutig. Dementsprechend ist es den Partnern Borussia Dortmund und Evonik möglich ihre Außenwahrnehmung weiterhin zu verbessern und angestrebte Werte auszuprägen.[109] Der BVB und Evonik treffen sich ferner auf einer vergleichbaren Leistungsebene. So zählt Borussia Dortmund, ebenso wie der Industriekonzern, zu der Spitzenklasse ihrer Branche.

[109] vgl. Borussia Dortmund, www.bvb.de, Zugriff vom 24.5.17

5.3 1. FC Köln

Abbildung 9: Logo des 1. FC Köln

Sponsoringstruktur

Ebenso wie der Konkurrent aus Dortmund, gliedert auch der 1. FC Köln dessen Sponsoren nach einer Sponsorenpyramide. Dabei werden individuelle Leistungspakete zu verschiedenen Preisen auf unterschiedlichen Ebenen angeboten. Der Kölner Traditionsverein unterteilt dabei in Hauptpartner, Exklusivpartner, Premiumpartner und Geißbockpartner.[110]

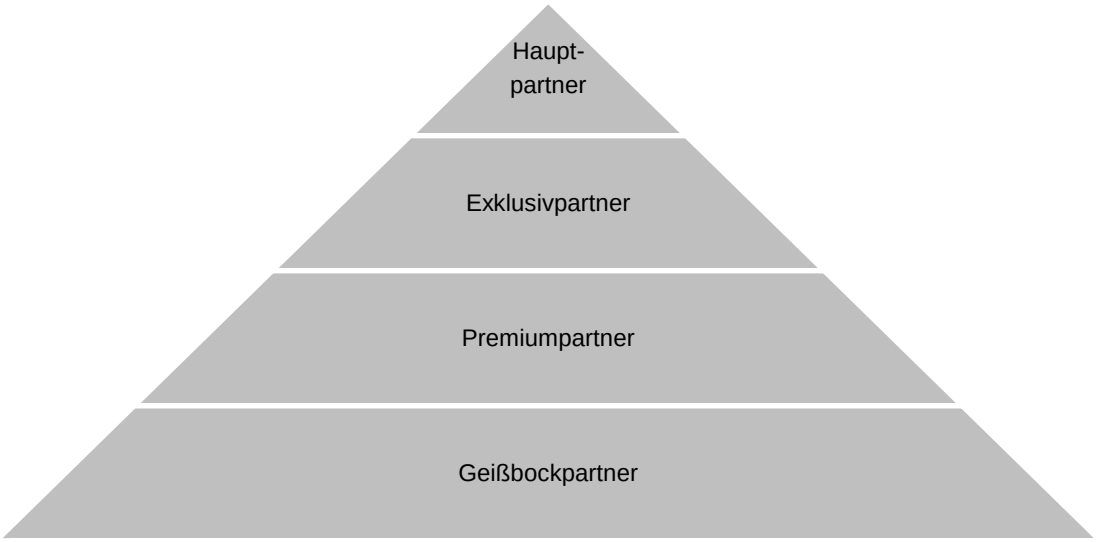

Abbildung 10: Sponsoringstruktur des 1. FC Köln

Zu den Hauptsponsoren des Bundesligisten zählen die Unternehmen REWE Group, Rhein Energie sowie der Ausrüster ERIMA. Folglich beanspruchen diese Sponsoren die umfangreichsten Leistungen. Im Übrigen verhält sich die Sponsoringstruktur identisch zu der von Borussia Dortmund: Der Leistungspakete der Exklusivpartner, Premiumpartner und Geißbockpartner nehmen von Ebene zu Ebene ab wodurch sich auch

[110] vgl. 1. FC Köln, www.fc-koeln.de, Zugriff vom 25.5.17

der der Sponsoringumfang deutlich verringert, während die Anzahl der Sponsoren in den unterklassigen Ebenen signifikant erhöht.[111]

Markencheck

	Ja	Nein
Name	✓	
Logo	✓	
Differenzierung	✓	
Bekanntheit	✓	
Produkt/ Leistung	✓	
Alter > Jahre	✓	
Langfristiger Erfolg	✓	
Kontinuierliche Entwicklung	✓	
Klare Botschaft	✓	
Positive Assoziationen	✓	

Tabelle 13: Marken-Checkliste – 1. FC Köln

Der 1. FC Köln (vollständiger Name: 1. Fußball-Club Köln 01/07 e.V.) ist mit über 83.000 Mitgliedern der größte Sportverein in Köln.[112] Das Gründungsmitglied der deutschen Fußball-Bundesliga hielt sich nach dem Zusammenschluss der Fußballvereine Kölner BC 01 und SpVgg Sülz 07 und der damit verbundenen Entstehung des 1. FC Köln am 13. Februar 1948 für insgesamt 35 Jahre bis zum Abstieg im Jahre 1998 ununterbrochen in der höchsten Spielklasse. Darüber hinaus wird beim 1. FC Köln eine besondere Fankultur ausgelebt. Der Verein inszeniert gezielt das Bild eines sogenannten Karnevalvereins. So wurde der auf dem Wappen abgebildete Ziegenbock, namens Hennes „aus der Karnevalslaune heraus“ zu einem Maskottchen mit Werbewert. Auch das Singen diverser FC –und Karnevalslieder in meist mehr oder weniger lokalem Dialekt, ist Bestandteil der Stadionkultur.[113] Nicht zuletzt aus den genannten Gründen werden Attribute wie z.B. regional, lebensfreudig, treu und zielstrebig mit dem 1. FC Köln in Verbindung gebracht.[114] Zudem zählt das Gründungmitglied zu den erfolg-

[111] vgl. ebenda, Zugriff vom 26.5.17
[112] vgl. Transfermarkt, www.transfermarkt.de, Zugriff vom 26.5.17
[113] vgl. Fellermeier 2011, 30
[114] vgl. 1. FC Köln, www.fc-koeln.de, Zugriff vom 26.5.17

reichsten Vereinen der gesamten Bundesliga-Geschichte, sodass sie den Rang neun der ewigen Tabelle belegen.[115]

Sportbranding: 1. FC Köln – REWE

	Ja	Nein
Vorhandener Markenstatus	✓	
Gemeinsame Ziele	✓	
Langfristige Auslegung	✓	
Hohe Intensität	✓	
Gegenseitige Identifikation	✓	
Vergleichbares Leistungsniveau	✓	

Tabelle 14: Sportbranding-Checkliste – 1. FC Köln

Alexander Wehrle, Geschäftsführer des 1. FC Köln: „REWE und der 1. FC Köln passen gut zueinander. Wir arbeiten eng zusammen – wovon beide Seiten profitieren. Die REWE Group ist für uns deshalb ein langfristiger und strategischer Partner. Die Kontinuität auf Seiten des Hauptpartners ist eine wichtige Voraussetzung dafür, die sportlichen und wirtschaftlichen Ziele, die sich der Club im Rahmen der Neuausrichtung gegeben hat, zu erreichen.“ Zunächst als Premiumpartner, ist der Kölner Handels- und Touristikkonzern REWE Group sei 1. Juli 2007 exklusiver Haupt- und Trikotpartner des 1. FC Köln. Auch weiterhin dürfen die Spieler des Vereins, dank einer Vertragsverlängerung im Juli 2014, das Logo des Hauptsponsors auf der Brust tragen. Darüber hinaus kann von eine hohen Intensität der Partnerschaft gesprochen werden, da verschiedenste Vertriebswege miteinander verknüpft werden. So wird die Partnerschaft beispielsweise auch in dem Baumarkt der REWE Group, toom Baumarkt, integriert. Folglich kann eine höhere Anzahl an Schnittpunkten innerhalb der Sponsoringpartnerschaft generiert werden. Außerdem findet ein stetiger Imagetransfer zwischen Sponsor und Gesponserten statt, da beide Partner ähnliche Werte verkörpern. Aus diesem Grund können die jeweiligen Marktpositionierungen weiter verankert werden und ein widerspruchfreies Image kann erzeugt werden. Ebenso wie der 1. FC Köln, verkörpert auch der Handels- und Touristikkonzern Werte wie Zuverlässigkeit, Treue, Regional, Zielstrebig sowie Integrität und Zivilcourage.[116]

[115] vgl. Bundesliga, www.bundesliga.de, Zugriff vom 26.5.17
[116] vgl. 1. FC Köln, www.fc-koeln.de, Zugriff vom 26.5.17

6 Fazit

Die hier vorliegende Bachelorarbeit verdeutlicht unter anderem, welche Möglichkeiten und kommunikative Chancen Sponsoring, hinsichtlich der Verfolgung vielfältiger Ziele des Markenmanagements, bietet. Denn die finanziellen Aufwände, die ein Unternehmen für den identischen kommunikativen Effekt durch klassischen Werbemittel aufbringen müsste, wären voraussichtlich deutlich höher, da dabei mit viel höheren Streuverlusten zu rechnen ist.

Der deutsche Profifußball bietet ein Umfeld, in dem Unternehmen die Bekanntheitserhöhung und den Transfer von Einstellungsmerkmalen mit geringem Aufwand erreichen können. Darüber hinaus kann ein Unternehmen innerhalb eines „Fußballsponsorings“ seine Marke mit einer zielgruppengenauen Ansprache in einem positiv besetzten Erlebnisumfeld authentisch vermitteln. Dabei reicht es für Unternehmen jedoch nicht aus, durch reine Markierung durch Markenlogos bzw. Markennamen aufzutreten. Vielmehr gilt es das Sponsoring in den Kommunikationsmix zu integrieren und mit zusätzlichen Instrumenten zu vernetzten. Denn nur so können sogenannte Synergieeffekte genutzt werden, um die Botschaft weiter zu entfalten, mehr Kontakte zu erreichen sowie einen höheren Wiedererkennungswert zu schaffen.

Eine weitere Vorrausetzung für erfolgreiches Sponsoring ist das Involvement der Zielgruppe. Gerade in Zeiten, in denen die Menschen einer regelrechten Reizüberflutung ausgesetzt sind, ist es wichtig, sich von der Konkurrenz abzuheben. So ermöglicht ein gut gestaltetes Sponsorship dem Konsument, sich dem Sachverhalt mit hoher Beteiligung zu widmen. Weiterführend sollte eine Zusammenarbeit langfristig angelegt werden, denn um strategische Ziele des Markenmanagements zu erreichen bedarf es einige Zeit, da die gewünschten Assoziation erst in den Köpfen der Empfänger verankert werden müssen.

Auch der Grad des Sponsor-Fit spielt eine große Rolle. So sollte hinsichtlich der Kommunikationsprozesse sowohl zwischen Sponsor und Kunden des Sponsors, sowie zwischen Sport und Öffentlichkeit, die Interessen und Ziele von Sponsor und Sport überschneiden und im Positiven ergänzen. Die gegenseitige Identifikation ist deshalb so essentiell, da sie die Basis dafür bildet, dass das Maximum an gegenseitigem Profit innerhalb der Zusammenarbeit erreicht werden kann. Denn je höher der Sponsorfit zwischen Sponsor und Gesponserten ist, umso positiver ist die Auswirkung auf die Einstellung und das Verhalten der Konsumenten. Dabei ist ein vergleichbares Leistungsniveau beider Partner sinnvoll, da sonst ein Ungleichgewicht innerhalb der Partnerschaft entstehen kann.

Abschließend wurden innerhalb der vorliegenden Bachelorarbeit drei ausgewählte Praxisbeispiele aus dem deutschen Profifußball analysiert. Es wurde untersucht, welche Rolle Sponsoring für die Erreichung der sportlichen Ergebnisse spielt, und in welcher Form der FC Bayern München, Borussia Dortmund und der 1. FC Köln durch Sponsoring markenpolitische Ziele verfolgen. Weitere Praxisbeispiele hätten dabei den Rahmen der Bachelorthesis überschritten. Es konnte dargelegt werden, dass die Hauptsponsoren die wichtigste Rolle hierbei einnehmen, da sie das umfangreichste Sponsoring-paket verfügen und somit die Integration mit anderen Instrumenten ermöglichen. Außerdem kann man klar erkennen, dass je geringer die Intensität der Partnerschaft ist, desto bedeutungsloser sind die Auswirkungen auf das Fremdbild der Marke.

So wird Sponsoring auch in den nächsten Jahren überall im professionellen Sport zu finden sein, da dieses Kommunikationsinstrument einerseits ein entscheidendes Kriterium für die finanzielle Sicherheit einiger Profifußballteams ist und andererseits vielseitige Möglichkeiten für das Markenmanagement bietet.

Literaturverzeichnis

1. FC Köln: https://www.fc-koeln.de/fc-info/club/ueber-den-fc/der-fc/ (Stand: 25.5.17)

Aaker, David/ Joachimsthaler, Erich: Brand Leadership. In: Financial Times Prentice Hall (Hrsg.). München 2001.

Aaker, David: Managing Brand Equity – Value of Brand Name. In: Free PR (Hrsg.). New York 1991.

Adjouri, Nicholas/ Stastny Petr: Sport-Branding: Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. In: Springer Gabler (Hrsg.). Berlin 2006.

Backhaus, Christof/ Dreisbach, Jan/ Schnöring, Marc/ Woisetschläger, David: Fußballstudie 2015: Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga. In. TU Braunschweig (Hrsg.). Braunschweig 2015.

Becker-Olson, Karen/ Simmons, Carolyn: Archieving Marketing Objectives through Social Sponsorship. In: American Marketing Associations (Hrsg.): Journal of Marketing. Chicago 2006.

Benkenstein, Martin/ Spiegel, Thomas: Entwicklung der Markenführung aus Dienstleistungsperspektive. In: Springer Gabler (Hrsg.): Handbuch Markenfürung. Wiesbaden 2004.

Borussia Dortmund: http://www.bvb.de/ger/Der-BVB/Ueber-uns (Stand: 19.5.17)

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. In: Vahlen (Hrsg.). München 2010.

Bruhn, Manfred: Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz. In: Springer Gabler (Hrsg.). Wiesbaden 2003.

Bruhn/ Hennig-Thurau/ Hadwich: Markenpolitik und Relationship Marketing. In: Buchverf. Bruhn M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden 2004.

Bühler, André/ Nufer, Gerd: Marketing im Sport. In. Erich Schmidt Verlag (Hrsg.). Berlin 2011.

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert/ Koers, Martin: Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. In: Springer Gabler (Hrsg.). Wiesbaden 2005.

Deutsche Bundesliga: http://www.bundesliga.de/de/historie/ewige-tabelle/ (Stand: 26.5.17)

Drees, Norbert: Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumentalbetrachtung zur Kommunikationsplattform. In: Vahlen Verlag (Hrsg.). München 2003.

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. In: Vahlen Verlag (Hrsg.). München 2010.

FC Bayern München: https://fcbayern.com/de/club (Stand: 18.5.17)

Fellermeier, Brunhilde: Sportsponsoring und Sportbranding. Das Zusammenspiel von Marke und Sponsoring im Profifußball. In: GRIN Verlag (Hrsg.). Norderstedt 2011.

Gladden/ Irvin/ Sutton: Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium. In: Journal of Sportsmanagement (Hrsg.). 2001.

Groscurth, Simon: Strategische (Sponsoring-) Partnerschaft im Fußballbusiness. In: Diplomica Verlag (Hrsg.). 2004.

Hermanns, Arnold/ Marwitz, Christian: Sponsoring-Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung. In: Vahlen Verlag (Hrsg.). München 2008.

Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian: Management-Handbuch, Sport-Markting. In: Vahlen Verlag (Hrsg.). München 2008.

Hermanns, Arnold: Mit welchen anderen Kommunikationsinstrumenten vernetzen Sie Ihr Sponsoring?. In: BBDO Live (Hrsg.): Pleon Sponsoring Trends. Bonn 2010.

Hermanns, Arnold: Sponsoring. In: Vahlen Verlag (Hrsg.). München 1997.

Huber, Frank/ Könecke, Thomas/ Preuß, Holger/ Schunk, Holger: Marken und Sport. In: Springer Gabler (Hrsg.). Wiesbaden 2014.

Jacobs, Gerrit: Sportsponsoring als innovatives Instrument in der Markenkommunikation. In: Igel Verlag (Hrsg.). Hamburg 2009.

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing. Berlin 2002.

Schilhanek, Michael: Marketing im Sport. In: Erich Schmidt Verlag (Hrsg.). Berlin 2011.

Statista: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/ (Stand: 26.5.17)

Süddeutsche Zeitung, http://www.sueddeutsche.de/thema/Borussia_Dortmund, Zugriff vom 21.5.17

Transfermarkt, https://www.transfermarkt.de/1-fc-koln/startseite/verein/3, Zugriff vom 26.5.17

Wehrheim, Michael: Marketing der Fußballunternehmen. In: Erich Schmidt Verlag (Hrsg.). Berlin 2005.

Westerhold, Gregor: Emotional Branding – Sportbranche. In: Universität Zürich. Zürich 2008.

Woisetschläger, David: Trikotsponsoring – 2008/09 – Was die Fans der 1. Fußball-Bundesliga über die Sponsoren ihrer Vereine denken. Dortmund 2009.

Wünschmann, Stefan/ Leuteritz, Anja/ Johne, Uta: Erfolgsfaktoren des Sponsoring – Ergebnisse einer empirischen Studie. Dresden 2004.

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.

München, 02.06.2017 Lukas Trost