



Fakultät Medien

Vogel, Christoph

Die Positionierung eines Fußballvereins als Marke –
Auswirkungen auf das Verhältnis zu seinen Fans am Beispiel
des Bundesligisten Borussia Mönchengladbach

– Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Tönisvorst – 2010

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fakultät Medien

Vogel, Christoph

Die Positionierung eines Fußballvereins als Marke –
Auswirkungen auf das Verhältnis zu seinen Fans am Beispiel
des Bundesligisten Borussia Mönchengladbach

– eingereicht als Bachelorarbeit –
Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer
Zweitprüfer: Erik Brühlmann

Tönisvorst – 2010

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5
2. Grundlagen.....	8
2.1 Grundlagen zum Markenbegriff.....	8
2.1.1 Erläuterung – Was ist eine Marke?.....	8
2.1.1.1 Historie.....	8
2.1.1.2 Definition.....	9
2.1.2 Markenbildung.....	11
2.1.2.1 Markenkonzeption.....	11
2.1.2.2 Markenkommunikation.....	12
2.1.2.3 Markenidentität und Markenimage.....	13
2.1.3 Markennutzen.....	15
2.1.3.1 Aus Anbietersicht.....	15
2.1.3.2 Aus Nachfragersicht.....	16
2.1.4 Bewertung von Marken.....	17
2.1.4.1 Eisberg-Modell.....	17
2.1.4.2 Markensteuerrad.....	20
2.2 Grundlagen des Vereins.....	21
2.2.1 Der Fußballverein.....	21
2.2.2 Profifußball in Deutschland.....	23
3. Der Verein Borussia Mönchengladbach.....	25
3.1 Die Stadt Mönchengladbach – Heimatort des Vereins.....	25
3.2 Historie und Erfolge.....	26
3.3 Infrastruktur und Stadion.....	28
3.4 Wirtschaftliche Eckdaten.....	30
4. Borussia Mönchengladbach als Marke.....	32
4.1 Es gibt nur eine Borussia.....	32
4.2 Die Fohlenelf.....	33
4.3 Der Mythos Borussia.....	36
4.4 Der Borussia-Park, die neue Heimat der Fohlen.....	37
4.5 Der Fanstein.....	38

4.6 „Jünger“ – Mehr als ein Maskottchen.....	38
4.7 Das Trikot – Fluch und Segen.....	39
5. Einordnung und Bewertung.....	41
5.1 Statistische Grundlagen.....	41
5.2 Positive Effekte der Marke.....	42
5.3 Negative Effekte.....	46
5.4 Zukünftige Entwicklungen – Eine Prognose.....	48
6. Fazit.....	50
7. Literaturverzeichnis.....	52
8. Anhang.....	56

1. Einleitung

Der Fußball beziehungsweise Fußball gucken ist bekanntlich des Mannes liebster Zeitvertreib. Doch im Laufe der Jahre hat sich die schlichte Jagd nach dem runden Leder immer weiter entwickelt. Die älteren Semester unter den Fans werden das Spiel der Generation Günter Netzer, Uwe Seeler und Konsorten im Heutigen nicht mehr wiedererkennen. Am augenfälligsten ist die Entwicklung am Spielgerät selbst zu erkennen: War der oftmals als „Pille“ betitelte Ball aus echtem Leder hergestellt, verwenden die wenigen, den Sportlermarkt bestimmenden Firmen heute hauptsächlich synthetische Grundstoffe, um Produkte wie „Jabulani“, „Fevernova“ oder „+Teamgeist“ an den Mann zu bringen.

In den DFB-Statuten ist klar geregelt, wie das Spielgerät auszusehen hat. Am wichtigsten: Rund muss es sein, in der Form einer Kugel. Im Laufe der Jahre näherte sich auch hier im Zuge technischen Fortschrittes das Essenzielle des Sports der Perfektion an: „+Teamgeist“, der offizielle Spielball der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland, wies nur noch eine maximale Abweichung von 0,1 % von der perfekten Kugel auf¹. Demnach bekommt die alte Weisheit von Ex-Bundestrainer Sepp Herberger immer mehr Wahrheitsgehalt, der einst behauptete: „Der Ball ist rund und das Spiel dauert 90 Minuten“.

Vom „König Fußball“ ist gemeinhin die Rede, wenn es um den beliebtesten Sport weltweit geht. Vor allem in Deutschland erfreut sich der Fußball einer nie da gewesenen Beliebtheit: Alleine im Jahr 2009 verzeichnete der Deutsche Fußball-Bund (DFB) 120.000 Neuanmeldungen, wodurch die Gesamtzahl auf 6.684.462 Mitglieder anstieg. Woche für Woche nehmen 178.396 Mannschaften von 25.726 Vereinen am Spielbetrieb teil. Auch aufgrund seiner

1 Tageblatt Online 14.12.2005, o.S.

großen Mitgliederzahl ist der DFB eine der mächtigsten sportlichen und gesellschaftlichen Institutionen in Deutschland und der größte Sportverband weltweit.

Neben dem Hightech-Spielgerät erfreuen sich die Vereine der höheren Spielklassen immer größerer Stadien, die die Fans anziehen wie ein Magnet. Der Wandel auf dem Spielfeld ist nur die Spitze des Eisbergs. Viel bedeutender ist zumeist, was außerhalb des Rasens passiert. Der wöchentliche Gang ins Stadion ist für viele Fans mehr als nur ein Zeitvertreib. Der Sport hat zunehmend an gesellschaftlicher Bedeutung gewonnen.

Die Entwicklung im Profifußball, die in der Folge dargestellt und bewertet werden soll, ist an den Anhängern nicht spurlos vorbeigegangen. Ob in den Medien oder beim Stadionbesuch – der Fan kommt an den neuen Verhältnissen nicht vorbei. Die Kommerzialisierung greift um sich und verlangt den Portemonnaies der Fans immer mehr ab. Man sollte meinen, es würde keiner dazu gezwungen, Geld für eine Dauerkarte oder ein Trikot seines Lieblingsvereins auszugeben? Richtig, aber aufgrund immer höherer Ausgaben sind die Vereine auch auf steigende Einnahmen angewiesen. Diese versucht man durch das Angebot einer breiten Produktpalette zu erzielen.

Seit jeher fungieren Vereine als Motor für die Region, in die sie fest installiert sind; sowohl in den Köpfen der Menschen, als auch im Wirtschaftskreislauf. Aber ein Trend zeichnet sich schon seit längerem ab, dem nicht jeder wohlwollend gegenübersteht: Oft wird in der Außendarstellung seitens der Vereine gegenüber den Medien von einer Marke gesprochen, aber dem gemeinen Fan ist dies in diesem Zusammenhang nicht geläufig. Der Begriff ist eigentlich in der Welt der Produkte und des Handels zu Hause, er findet jedoch immer mehr Einzug in die ehemals rein sportliche Welt des Fußballs.

Woher kommt diese Entwicklung und wie beeinflusst sie das Meinungsbild der Anhänger gegenüber ihren Vereinen? Was macht einen Fußballverein zur Marke? Diese und weitere Fragen möchte ich mit dieser Arbeit beantworten

und gleichzeitig eine Entwicklung für die Zukunft aufweisen, wie alle Seiten mit den neuen Gegebenheiten umgehen können.

Zunächst möchte ich im ersten Teil meiner Arbeit die Grundlagen zum Markenbegriff erläutern und aufzeigen. Hierzu gehören sowohl die Markenbildung aus Anbietersicht, als auch aus Nachfragersicht. Daraufhin gehe ich kurz auf die Strukturen eines Profifußballvereins ein.

Im dritten Kapitel möchte ich den Verein Borussia Mönchengladbach kurz vorstellen, um ihn dann im vierten Kapitel als Marke zu analysieren. Dabei möchte ich die wirtschaftlichen und sportlichen Aspekte aufzeigen, ihre Relation untersuchen, die Parallelen zwischen Wirtschafts- und Vereinswelt aufzeigen und schließlich, welche Auswirkungen die Entwicklungen auf die beteiligten Parteien hat. Hier wären die Vereine selbst, aber insbesondere auch die Fankultur zu nennen. Im fünften Kapitel werde ich die Ergebnisse aus meiner eigenen Sicht bewerten und neben den positiven und negativen Effekten der „Marke“ im Vereinsfußball auch mögliche Entwicklungen für die Zukunft aufzeigen.

2. Grundlagen

In diesem Kapitel werde ich Grundlegendes zu den Begriffen Marke und Verein erörtern: Was ist eine Marke beziehungsweise, was macht sie aus, und wie entsteht sie. Anschließend stelle ich die Struktur und Besonderheiten eines Vereins, der Profifußball betreibt, dar.

2.1 Grundlagen zum Markenbegriff

2.1.1 Erläuterung – Was ist eine Marke?

2.1.1.1 Historie

Der Markenbegriff, so wie wir ihn heute kennen, hat seine Wurzeln im 17. Jahrhundert. Aus sprachwissenschaftlicher Sicht entstammt der Begriff der „Marke“ einerseits aus dem mittelhochdeutschen Wort „marc“, was Grenze oder Grenzlinie bedeutete. Die heutige, wirtschaftliche Markenbegriff basiert jedoch vor allem auf dem französischen Wort „marque“: Im 17. Jahrhundert stand es als kaufmännische Bezeichnung auf Handelswaren als Kennzeichnung für deren Herkunft. Hieraus kann man noch heute eine der wesentlichen Eigenschaften einer Marke ablesen, die es im Folgenden noch weiter zu erarbeiten gilt: Die Kennzeichnung bzw. die Abhebung von anderen Produkten gleichen Typs, das heißt man könnte auch von seiner Originalität sprechen. Auch im englischen Sprachgebrauch wird das Wort „mark“ für Marke, Merkmal oder ein Zeichen verwendet.²

Schon weit vor unserer heutigen Zeit wurden Gegenstände mit Symbolen oder Zeichen markiert: Im alten Ägypten, Griechenland und Rom zierten zum Beispiel Siegel die Vasen, Schriftrollen oder Dachziegel, um den Absender, also auch die Herkunft kenntlich zu machen. Die Markierung von Waren wurde

² vgl. Böttcher 2005, S. 17

in der Folgezeit immer mehr zu einem Qualitätssiegel für das gekennzeichnete Produkt. So mussten im Mittelalter Handwerksbetriebe auf Befehl der Zünfte ihre eigenen Waren mit einem eigenen Zeichen zu versehen, um bei schlechter Qualität schneller auf den Hersteller schließen zu können. Mit dem Zeitalter der Industrialisierung zu Beginn des 19. Jahrhunderts hatte man dank zunehmender Technisierung des Produktionsprozesses, unter anderem durch die Einführung von Fließbandarbeit, die Möglichkeit in Massen zu produzieren. Trotz steigender Nachfrage war es jedoch nötig, für das eigene Produkt genügend Käufer zu finden. Slogans und die Hervorhebung bestimmter Kennzeichen sollten das Interesse potenzieller Kunden wecken. Es sei an dieser Stelle auf die Brandmarkung „Made in Germany“ hingewiesen, die ursprünglich in England den Kauf deutscher Waren verhindern sollte, die sich aber schnell zum Gütesiegel für deutsche Wertarbeit entwickelte³

Die Präsentation einer Marke wurde im Laufe der Zeit immer ausgefeilter. Über Herstellermarken und Handelsmarken präsentieren sich heute selbst Menschen wie der Fußballer David Beckham oder Franz Beckenbauer als eigene Personenmarken. Mit dem Siegeszug des Internets schafften selbst Domains wie „Google“ oder „Ebay“ den Sprung von der Dienstleistung zur Marke. Einzig die fast inflationäre Verwendung des Begriffs der Marke hielt erst in den letzten Jahrzehnten Einzug. Die strategische Ausrichtung eines Produktes oder einer Dienstleistung auf dem Markt gab es jedoch schon viel länger.⁴

2.1.1.2 Definition

Eine Marke ist keine lose Definition eines Produktes, sondern ein „unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung, das sich in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen als unverwechselbares Vorstellungsbild fest verankert hat.“⁵

3 vgl. Möller 2001, S. 3-4

4 vgl. Kilian (Hrsg.) abgerufen am 11.05.2010, o.S.

5 Burmann/Koers/Meffert 2002, S. 6

Im Markengesetz ist nachzulesen, wie vielschichtig der Begriff zu verstehen ist: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁶

Das letzte Wort dieser gesetzlich verankerten Definition ist zugleich das Wichtigste: Eine Marke soll unterscheiden – und zwar im Kopf des Menschen.

Das Wesen einer Marke lässt sich in vier Punkten beschreiben:

- **Attraktivität:** Die Marke muss für die angestrebte Zielgruppe von Bedeutung sein.
- **Individualität:** Die Marke muss sich von denen der Wettbewerber abheben und differenzieren.
- **Konsistenz:** Die Marke muss sich selbst treu sein und jederzeit als diese wiederzuerkennen sein.
- **Vertrautheit:** Die Marke muss bei der Zielgruppe einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image aufweisen, um bei dieser ein Gefühl von Vertrautheit zu erzeugen.⁷

Eine Marke macht sich demnach nicht nur durch die Bezeichnung, sondern vor allem auch durch besondere Leistungen beziehungsweise eine besondere Qualität über einen längeren Zeitraum im wahrsten Sinne des Wortes einen Namen. Wie schon erläutert, können nicht nur Konsumgüter wie Autos oder Waschmittel eine Marke sein, sondern auch Medien, Sportvereine oder gar ganze Städte mit besonderem Image. Marken setzen also einen bestimmten

⁶ Wettbewerbsrecht, Markenrecht und Kartellrecht 2010, § 3 Abs. 1

⁷ vgl. Kilian (Hrsg.) abgerufen am 12.05.2010, Ansätze der Markendefinition

Bekanntheitsgrad, ein entsprechendes Image, gleichbleibende Qualität über einen längeren Zeitraum und eine breite Verfügbarkeit für den Konsumenten (Ubiquität) voraus. Zusammengefasst beschreibt die Marke „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“⁸

2.1.2 Markenbildung

2.1.2.1 Markenkonzeption

Eine Marke ist das Ergebnis eines langfristigen Qualitätsprozesses, in dessen Folge der Kunde Vertrauen in das Produkt, als auch in das Unternehmen entwickelt hat. Ein gutes Image wird nicht durch Werbung kreiert, sondern im Endeffekt durch gute Leistungen. Eine strategische Planung ist sowohl in der Konzeption der Marke, als auch in der Kommunikation nach Außen sehr wichtig, denn erinnern wir uns: Ihre Verankerung entsteht zum größten Teil in der Psyche des Konsumenten und nicht nur durch Werbung, ein Markenzeichen oder ein bestimmtes Corporate Design. Zum Aufbau einer Marke gehört eine erfolgreiche Leistung über eine längere Zeit.⁹

Zur Konzeption einer Marke benötigt es mehrerer Bausteine:

- **Markenidentität:** Diese beherbergt alle Merkmale, die die Marke auf Dauer von anderen Marken unterscheidet.
- **Markenpositionierung:** Sie bezeichnet die Ausrichtung der Markenelemente auf einen möglichst hohen Umsatz beziehungsweise Erfolg; sie ist gleichzeitig Ausdruck der Einstellung einer Marke aus der Sicht des Käufers.

⁸ Burmann/Blinda/Nitschke, 2003, S. 3

⁹ vgl. Errichiello/Zschiesche abgerufen am 14.05.2010, S.10

- **Markenelemente:** Sie kennzeichnen die Produktmarkierung nach Außen; zu nennen sind hier zum Beispiel Markenname, Logo, Slogan, Jingle oder die Verpackung.
- **Markenimage:** Das Markenimage bezeichnet die Wirkung der Marke auf Außenstehende; sie beschreibt den Teil der Markenidentität, der nur zum Teil vom Unternehmen gelenkt werden kann, da er direkt im Kopf des Konsumenten entsteht.¹⁰

Markenbildung ist also das Ergebnis der durchgeführten Marketing-Maßnahmen und der daraus resultierenden Erfahrungen des Konsumenten. Weiterhin spielen zur Bildung einer Marke die Aspekte der Markenbekanntheit und der Markentreue seitens des Konsumenten eine entscheidende Rolle. Im Rahmen einer langfristigen Markenstrategie wie zum Beispiel auch bei einem Fußballverein braucht es eine ebenso langfristig geplante Vorgehensweise. Im weiteren Verlauf richte ich meinen Fokus auf die Markenidentität und das Markenimage, denn sie sind für das Thema, der Fußballverein als Marke, von besonderer Relevanz.

2.1.2.2 Markenkommunikation

Die Markenkommunikation beschreibt, wie die Markenidentität dem Kunden vermittelt wird. Hierbei kommen die üblichen Marketinginstrumente zum Einsatz, wie zum Beispiel die Steigerung des Bekanntheitsgrades in Form von Werbung. Durch die Ausgestaltung der Markenidentität nach Außen wird bei der relevanten Zielgruppe ein Markenimage geschaffen. Zu klären ist bei der strategischen Planung einer Marke, was überhaupt kommuniziert werden soll. So kann durch Markenkommunikation eine höhere Identifikation beim Kunden, eine weitere Abgrenzung von der Konkurrenz, die Visualisierung des Produktes beziehungsweise der Dienstleistung oder ein Wertetransfer stattfinden.

Wichtig ist, dass dem Kunden durch die Markenkommunikation Werte und

¹⁰ vgl. Kilian (Hrsg.) abgerufen am 12.05.2010, Markenaufbau

Einstellungen vermittelt werden. Individualität oder Weltoffenheit beeinflussen maßgeblich die Imagebildung im Kopf des Konsumenten. Gerade bei der Akquise von Sponsoren spielt die Markenkommunikation eine gewichtige Rolle.

2.1.2.3 Markenidentität und Markenimage

Die **Markenidentität** beinhaltet alle Merkmale, die sie von anderen Marken abhebt beziehungsweise unterscheidet. Die Identität ist das Bild der Marke, wie es vom Unternehmen und Markeninhaber entworfen wurde. Sie ist das Selbstbild der Marke aus der Sicht der internen Zielgruppe. Damit ist aber nicht sichergestellt, dass es vom Konsumenten auch so übernommen wird.

In der Markenidentität sind alle Kerninhalte zu einem Paket geschnürt. Bei der Planung einer solchen muss auf einige wesentliche Eckpunkte geachtet werden:

- **Worauf** basiert die Identität?
- **Wie** kann der Nachfrager von ihr profitieren?
- **Wo** will die Marke in Zukunft hin?
- **Was** sind die Werte, die später transportiert werden sollen (Stichwort Markenkommunikation) und wie sollen diese Werte transportiert werden?

Die Beantwortung all dieser Fragen führt im Zusammenschluss zum Selbstbild der Marke, zur Markenphilosophie. Zusammengefasst handelt es sich bei der Markenidentität also um ein internes Instrument zur Konzeption und Steuerung der Marke.

Das **Markenimage** leitet sich von der Markenidentität ab und entsteht in den Köpfen der Menschen, also der Konsumenten. Das Markenimage ist das Fremdbild der Markenidentität. Die Voraussetzung zur Bildung eines Images ist die Bekanntheit der Marke. Das Image bildet sich als Resultat aller wahrgenommenen Eigenschaften der Marke. Im Vordergrund stehen hier die Kosten, um das Produkt oder die Dienstleistung zu erwerben und der

Markennutzen beziehungsweise Markenwert. Aber nicht alles, was die Marke von ihrer Identität her vermitteln soll, wird so auch vom Konsumenten akzeptiert.

Die folgende Graphik erfasst die wesentlichen Aspekte der Markenidentität bzw. Images, zeigt aber auch, dass letzteres Einfluss auf die Markenphilosophie hat. An späterer Stelle werde ich dies am konkreten Beispiel Borussia verifizieren, wo ein Vertrauensverlust der Fans in ihre Marke eine Änderung der Vermarktung notwendig machte.

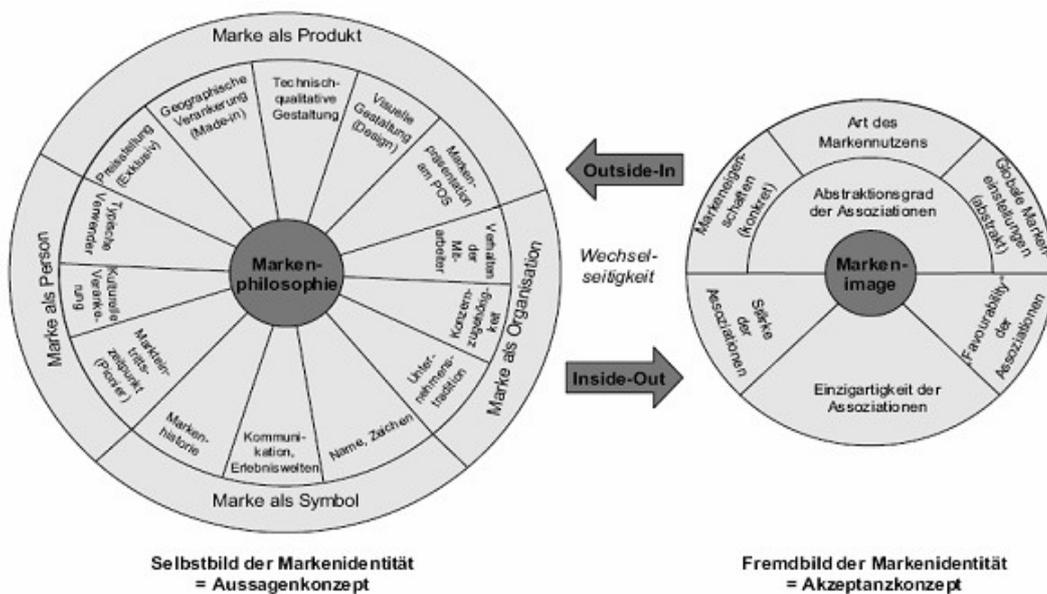


Abb. 1: Komponenten der Markenidentität (Quelle: Meffert 2004, S. 302)

Da das Markenimage als Außensicht der Markenidentität maßgeblich zum Erfolg der Marke beiträgt, ist diesem eine besondere Bedeutung zuzuschreiben. Denn Erfolg und Misserfolg einer Marke fällt mit der Wertschätzung durch den Kunden. Dieser ist nämlich eher bereit, sein Geld in

die Marke seines Vertrauens zu investieren. Nicht zu unterschätzen ist ebenso die Werbung von Mund zu Mund, die, ein positives Urteil vorausgesetzt, maßgeblich zum Bekanntheitsgrad und Nutzung der Marke beitragen kann. Daher stehen die Kunden im Mittelpunkt einer jeden Markenplanung. Denn Markentreue ist im Wechselspiel zwischen Markenidentität und –image eine wichtiges Steuermoment.¹¹

2.1.3 Markennutzen

2.1.3.1 Aus Anbietersicht

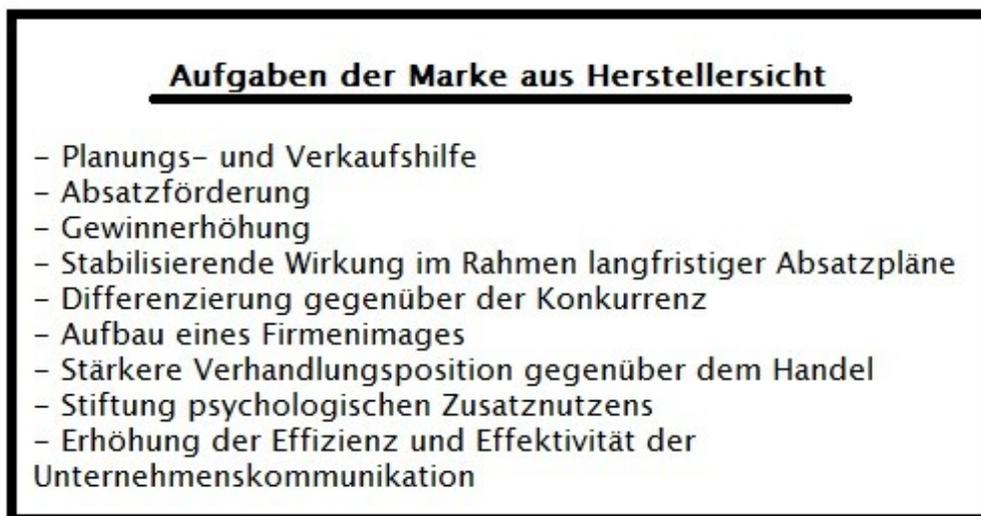


Abb. 2: Aufgaben der Marke aus Herstellersicht (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Stauss 2008, S. 18–24)

Wie bereits erläutert besteht das Wesen einer Marke darin, die Einzigartigkeit

¹¹ vgl. Errichiello/Zschiesche abgerufen am 14.05.2010, S.11

eines Produktes zu vermitteln und damit gegen die Konkurrenz abzugrenzen. Die Aufgaben einer Marke sind je nach Sichtweise verschieden. Man unterscheidet dabei zwischen der Hersteller- und Konsumentensicht.

Für den Hersteller hat eine Marke vielfältigen Nutzen. Zuerst dient sie zur Profilierung und zur Präferenzbildung des eigenen Produktes (Points-of-Difference), welches dadurch automatisch einen Mehrwert gegenüber anderen Produkten erhält. Auch die Preispolitik profitiert: Ist die Qualität gut und der Nutzen hoch, bezahlt auch der Kunde mehr. Aber auch die Produkte aus dem eigenen Haus profitieren von der Marke. Erfolge oder besondere Leistungen strahlen auf sie ab. Das Unternehmen kann seine Gewinne steigern und kann in Bezug auf den Umsatz durch eine konstante Nachfrage relativ sicher planen.¹²

Am wichtigsten ist jedoch, dass die Marke auch ein Instrument zur Kundenbindung ist. Durch Zufriedenheit steigt die Verbundenheit der Kunden zur Marke und sie werden zum Wiederkauf angeregt.

2.1.3.2 Aus Nachfragersicht

Auch für den Nachfrager gibt es in vielerlei Hinsicht einen Markennutzen. Die Identifikation mit einer Marke bietet dem Konsumenten eine Orientierung im Warenschubel. Aufgrund einer allgemeinen Akzeptanz und gleichbleibender Qualität geben sie dem Konsumenten das Gefühl, auf der sicheren Seite zu sein.

Als Trendsetter und Innovationsträger spielt eine Marke auch im sozialen Gefüge des Konsumenten eine Rolle. Eine „gute“ Marke ist aufgrund von Prestige und Image gesellschaftlich akzeptiert und anerkannt. Der Konsument profitiert von dieser Akzeptanz, indem dies auch ihn umgibt. Ein einfaches Beispiel ist hierfür die bekannte Diskussion um Markenkleidung. Jugendliche, die in der Schule bestimmte Marken tragen, sind oft angesehen und fühlen sich dazugehörig. Andere, die keine Markenkleidung bzw. nicht im Trend liegende

¹² vgl. Kilian (Hrsg.) abgerufen am 13. Mai 2010), Vorteile von Marken

tragen, sind außen vor und werden teilweise sogar ausgegrenzt.

2.1.4 Bewertung von Marken

2.1.4.1 Eisberg-Modell

Im vorangegangenen Teil meiner Arbeit habe ich den Begriff der Marke erläutert. Doch wie bewertet man eine Marke? Subjektiv nach eigenen Empfindungen? Objektiv nach offiziellen Maßstäben? Es gibt viele unterschiedliche Herangehensweisen an dieses Thema, aber ich möchte mich zur Bewertung einer Marke auf das sogenannte „Eisberg-Modell“ der Firma Icon Added Value beschränken. Dieses verhaltenswissenschaftliche Modell zur konkreten Bewertung einer Marke wurde Anfang der 90er-Jahre entwickelt. Es beruht dabei auf der Berücksichtigung von Markenbild und Markenguthaben.¹³

Dieses auf breite Zustimmung stoßende Modell ist sehr prägnant und schlüssig in der Darstellung.

$$\text{Markenwert} = \text{Markenbild} + \text{Markenguthaben}$$

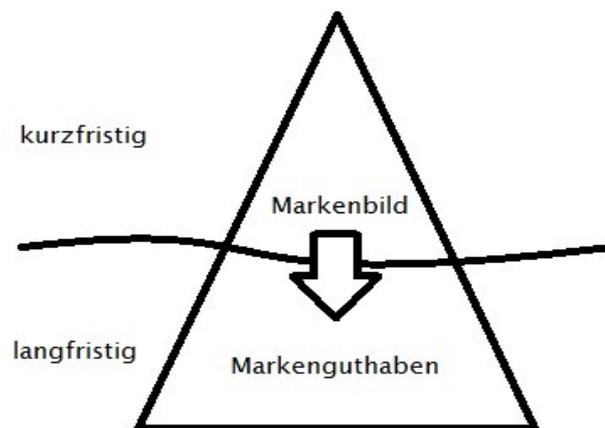


Abb. 3: Eisberg-Modell (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ICON Added Value)

¹³ vgl. Royal Design (Hrsg.) abgerufen am 14.05.2010, Das Eisberg-Modell

Der **Markenwert** steht für den ökonomischen Wert einer Marke, demnach für das Markenskapital, welches die Marke als solche repräsentiert. Der Markenwert definiert sich sowohl durch das zukünftige Konsumverhalten der Kunden, wie zum Beispiel dem Grad der Markentreue, aber auch durch Faktoren wie Herstellungskosten und Preis des Produktes beziehungsweise der Dienstleistung.¹⁴

Der Mehrwert einer Marke zeigt die Bereitschaft der Verbraucher, einen höheren Preis als für Wettbewerbsmarken zu zahlen. Daher handelt es sich beim Markenwert um eine Größe des jetzigen und zukünftigen Erfolges. Der Wert einer Marke entsteht in den Köpfen der Menschen (soziologisches, psychologisches Moment), aus dem sich aber letztendlich ein ökonomischer Fakt, der wirtschaftliche Erfolg ergibt. Bestimmende Größen für die positive Entwicklung des Markenwertes sind zum Beispiel die Bekanntheit des Namens, die gleichbleibende Qualität, positive Assoziationen mit der Marke, Patente oder auch Warenzeichen. Daraus ergibt sich, dass der ökonomische Markenwert die Preisprämie gegenüber einem No-Name-Produkt mit dem gleichen Nutzen oder der gleichen Absatzmenge ausmacht.¹⁵

Beim **Markenbild** handelt es sich beim Eisberg-Modell um den Teil des Markenwertes, der „sichtbar“ ist und kurzfristig beeinflussbar ist. Bleibt man bei der Symbolik, so bildet das Markenbild demnach den Teil des Eisbergs, der oberhalb des Wassers an der Oberfläche schwimmt. Der Konsument erhält das Markenbild durch Eindrücke und Erfahrungen mit dem Produkt, die gezielt an ihn herangetragen werden. Das so gewonnene Bild verfestigt sich nach und nach. Der Konsument verbindet mit dem Produkt ganz bestimmte Eigenschaften. Sie sind es, was die Marke ausmacht.¹⁶

Da das Markenbild nur im Kopf des Konsumenten existiert, kann es kurzfristig verändert werden, zum Beispiel mit Hilfe der Werbung. Durch den Marketing-

14 vgl. marketmind (Hrsg.) abgerufen am 14.05.2010, Marken-Glossar

15 vgl. Böttcher 2005, S. 20

16 vgl. Errichiello/Zschesche abgerufen am 15.05.2010, S.21

Mix (Verpackung, Farbcodes, Logos, Werbebilder, Events, Corporate Design usw.) kann das Markenbild positiver gestimmt werden.¹⁷

Das Markenbild wird von mehreren Faktoren beeinflusst:

- Einzigartigkeit der Marke
- Einprägsamkeit der Werbung
- Wahrnehmung des Werbedrucks, das heißt das individuelle Empfinden des Konsumenten, wie stark die Werbung auf ihn einwirkt
- Markenbekanntheit
- „Eigenständigkeit des Markenauftritts“¹⁸

Ein positiv wahrgenommenes Markenbild ist die Grundlage für eine Verbesserung des Markenguthabens.

Das **Markenguthaben** beschreibt den Teil des Eisbergs, der „unter der Wasseroberfläche“ liegt und nur langfristig veränderbar ist und damit von großer Bedeutung für den langfristigen Erfolg einer Marke ist. In ihm sind die erlernten Erfahrungen der Konsumenten zusammengefasst, wie Markensympathie, Vertrauen oder Loyalität. Es sind also Aspekte, die ein Produkt langfristiger Markenpflege sind.¹⁹

Abschließend lässt sich der Wert einer Marke durch die Summe von Markenbild und Markenguthaben beschreiben. Beides bildet sich im Kopf des Konsumenten und ist deshalb ein stark subjektiver und emotionaler Prozess. Das Markenbild ist der sichtbare Teil des Wertes und lässt sich kurzfristig verändern. Das Markenguthaben ist nur langfristig veränderbar. Diese Erkenntnis spielt auch für meine Arbeit eine wichtige Rolle, da gerade der Profifußball voll von Emotionen ist und die Vereine diese bei ihrer Markenstrategie beachten müssen.

17 vgl. Becker 2004, S. 9

18 vgl. Böttcher 2005, S. 21–22

19 vgl. Becker 2004, S. 8

2.1.4.2 Markensteuerrad

Das Markensteuerrad ist ein weiteres Instrument der Firma ICON zur Herausstellung einer Marke. Die Ergebnisse aus dem Eisberg-Modell kann das Unternehmen in das Markensteuerrad zur konkreten Markenführung einfließen lassen. Zur „Selbstdarstellung“ einer Marke werden vier Aspekte herangezogen:

- **Markenkompetenz:** „Wer bin ich?“
- **Markentonalität:** „Wie bin ich?“
- **Markennutzen:** „Was biete ich an?“
- **Markeniconographie:** „Wie trete ich auf?“

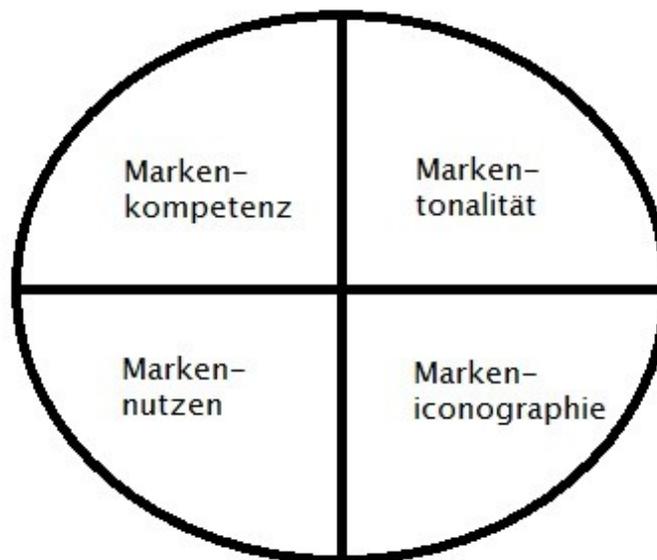


Abb. 4: Das Markensteuerrad (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Böttcher 2005, S. 27)

Markenkompetenz: Beschreibt die Kernwerte der Marke in prägnanter Weise;

sie gibt die wesentliche Positionierung der Marke wieder.

Markentonalität: Die Tonalität beschreibt alle Emotionen, die mit der Marke verknüpft sind, zum Beispiel jung, traditionell oder luxuriös.

Markennutzen: Dieser kann funktioneller und / oder emotionaler Natur sein.

Markeniconographie: Hierunter werden die charakteristischen Merkmale wie Logo, charakteristische Farbgebung zusammengefasst, die visuell schnell zu einer Identifikation der Marke führen sollen.²⁰

2.2 Grundlagen des Vereins

Nachdem ich zunächst die Grundlagen des Markenbegriffs erläutert habe, werde ich in diesem Kapitel die Wesenszüge eines Vereins darstellen. Gemäß der Thematik beschränke ich mich jedoch auf den Profifußballverein in Deutschland.

2.2.1 Der Fußballverein

Zunächst einmal gilt es zu klären: Was ist überhaupt ein Verein? Im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) ist ein Verein als ein „auf Dauer angelegter Zusammenschluss von Personen zur Verwirklichung eines gemeinsamen Zwecks mit körperschaftlicher Verfassung“ definiert, der einen „Gesamtnamen“ führt, nach außen als Einheit auftritt und in seinem Bestand vom Mitgliederwechsel unabhängig“ ist. Ist ein Verein durch eine Eintragung ins Vereinsregister rechtsfähig, erhält er den Zusatz „e.V.“ als eingetragener Verein. Dieser muss mindestens sieben Mitglieder haben. In der Satzung werden unter anderem der Name, Sitz und Zweck des Vereins geregelt. Wichtig: Die Ziele eines Vereins dürfen nicht primär wirtschaftlich sein, legitim ist es aber, den Erhalt und Betrieb des Vereinslebens durch Einnahmen

²⁰ vgl. ICON Added Values (Hrsg.) 08.11.2001, S. 14-16

aufrecht zu erhalten.²¹

Der Fußball ist der beliebteste Sport in Deutschland. Unter dem Dach eines der größten Fachverbände der Welt haben sich mehrere Millionen Sportler zusammengeschlossen, dem Deutschen Fußball-Bund (DFB). Am 28. Januar 1900 wurde der DFB von 86 Vereinen ins Leben gerufen. Seitdem steigen die Mitgliederzahlen mehr oder weniger kontinuierlich an.

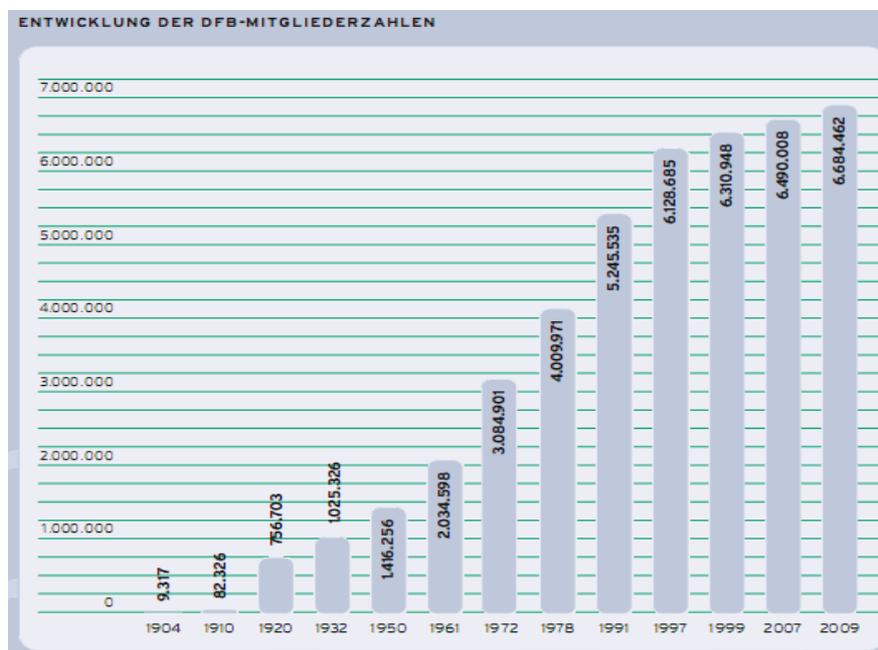


Abb. 5: Entwicklung der DFB-Mitgliederzahlen (Quelle: Deutscher Fußball-Bund 2009, S. 147)

Im Jahr 2009 konnte der DFB mehr als 120.000 Neuanmeldungen verzeichnen, sodass die Mitgliederzahl auf nunmehr 6.684.462 anstieg. Bei der ersten statistischen Erhebung im Jahre 1904 wurden noch 194 Vereine registriert,

²¹ Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) 2007, §§ 21. ff.

inzwischen beläuft sich die Zahl auf 25.726 Vereine mit 178.396 Mannschaften, die am Spielbetrieb teilnehmen. Vor allem bei Kindern und Jugendlichen ist der Sport so beliebt wie nie zuvor: 2.315.987 Jungen und Mädchen, die 2009 unter dem Dach des DFB Fußball spielten, bedeuten einen Rekord. Vor allem der Boom während und nach der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland ist ein Grund für die wachsenden Anmeldezahlen.²²

2.2.2 Profifußball in Deutschland

Zu den Profiligen in Deutschland gehören die 1. Bundesliga und die 2. Bundesliga, der jeweils 18 Vereine angehören. Zwei Mannschaften steigen am Saisonende nach 34 Spieltagen direkt ab, zwei Mannschaften kämpfen in zwei Relegationsspielen um den letzten vakanten Platz in der ersten Bundesliga. Die 36 lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der ersten beiden Bundesligen sind seit dem 30. September 2000 im DFL Ligaverband zusammengeschlossen. Dieser hat seinen Sitz in Frankfurt am Main und ist ordentliches Mitglied des DFB. Geführt wird die DFL vom Liga-Präsidenten. Dieses Amt hat seit August 2007 Dr. Reinhard Rauball inne.

Die Aufgabe der DFL ist es, die Spiele in den beiden Lizenzligen nach den internationalen Fußballregeln auszutragen. Das beinhaltet auch die Ermittlung des Meisters, der Auf- und Absteiger und die Teilnehmer an den europäischen Wettbewerben. Ein weiterer wichtiger Aufgabenpunkt der DFL ist neben der Durchführung des Spielbetriebs und der Lizenzierung der 36 Profiklubs auch deren Vermarktung. Die DFL ist originärer Rechteinhaber der Übertragung aller Spiele beider Ligen im Fernsehen, im Radio und im Internet. Die DFL rechnet in diesem Zusammenhang für den Zeitraum von der Saison 2009/10 bis 2012/13 mit Einnahmen von durchschnittlich 412 Millionen Euro pro Saison.²³

Wirtschaftlich und sportlich gehört die 1. Bundesliga zu den stärksten in Europa. Gerade in den Zeiten der Wirtschaftskrise ist ein gesundes,

²² vgl. Deutscher Fußball-Bund (Hrsg.) 2009, S. 146 f.

²³ vgl. ebd., S. 52

wirtschaftliches Fundament von großer Bedeutung. So befinden sich mit dem FC Bayern München, dem FC Schalke 04, dem Hamburger SV, Werder Bremen und Borussia Dortmund fünf deutsche Erstligisten unter den 20 wertvollsten Fußballteams Europas. Angeführt wird die Statistik von den Top-Teams aus Spanien und England: Manchester United, Real Madrid, Arsenal London und dem FC Barcelona (von eins bis vier). Der Rekordmeister aus München hat einen Wert von 990 Millionen US-Dollar. Die Lücke zu den allergrößten ist aber immer noch gewaltig: Spitzenreiter Manchester United weist mit 1,835 Milliarden US-Dollar mehr als den doppelten Wert auf. Diese Zahlen zeigen, dass der Profifußballverein nicht nur sportlich sondern auch wirtschaftlich ein Großunternehmen ist.²⁴

Der Aufbau und die Situation des Profifußballs wäre damit im Allgemeinen erläutert, jetzt gilt es in die Vereinsebene zu gehen und Borussia Mönchengladbach als Klub gesondert zu sehen.

24 Maidment/Ozarian/Schwartz 21.04.2010, Most Valuable Soccer Teams

3. Der Verein Borussia Mönchengladbach

Um zu analysieren, wie sich der Verein Borussia Mönchengladbach als Marke seinen Fans präsentiert, als auch deren Wirkungen bei dieser Zielgruppe, bedarf es zunächst einer Darstellung der Vereinsstrukturen. Dazu zählt die geographische Einordnung der Stadt Mönchengladbach, die Historie des Vereins, seine Infrastruktur, sowie wirtschaftliche Eckdaten. Diese Punkte möchte ich in diesem Kapitel darlegen.

3.1 Die Stadt Mönchengladbach – Heimatort des Vereins

Mönchengladbach liegt in der Region Niederrhein, die im Westen von Nordrhein-Westfalen liegt, dem bevölkerungsreichsten Bundesland Deutschlands. Eine klare Abgrenzung zu den anliegenden Regionen Westfalen, Münsterland oder auch dem Ruhrgebiet ist nicht eindeutig definiert. Seinen Namen hat die Region vom Rhein, der durch das Gebiet fließt und die natürliche Landschaft geprägt hat. Am 1. Januar 1975 schlossen sich die Städte Mönchengladbach, Rheydt und die Gemeinde Wickrath zur Stadt Mönchengladbach zusammen. Insgesamt erstreckt sich das Stadtgebiet auf 170,4 Quadratkilometer. Mit derzeit rund 262.000 Einwohnern ist Mönchengladbach zudem auch demographisch eine der größten Städte der Region.²⁵

Über die Autobahnen A 52 und A 61 sind die Niederlande mit den Städten Roermond beziehungsweise Venlo in einer halben Stunde zu erreichen. Die grenznahen Einkaufsstädte profitieren von dieser Nähe in beiden Richtungen. Ein großes Problem der Region ist die hohe Arbeitslosigkeit: Ende 2009 betrug die Arbeitslosenquote in Mönchengladbach 11,3 Prozent, insgesamt waren damit rund 14.700 Einwohner erwerbslos. Daraus können sich Probleme der Preisgestaltung beispielsweise von Eintrittskarten oder Fanartikeln ergeben.²⁶

²⁵ vgl. Stadt Mönchengladbach (Hrsg.) 2010, Bevölkerung der Stadt Mönchengladbach

²⁶ vgl. Stadt Mönchengladbach (Hrsg.) 2010, Bevölkerung und Arbeitsmarkt

3.2 Historie und Erfolge

Am 1. August 1900 wurde Borussia Mönchengladbach (Borussia = Preußen, quasi eine Marke, die Nationalstolz und Stärke demonstrieren sollte) offiziell gegründet. Erst zehn Jahre später, am 23. März 1910, wurde Borussia 1900 Mönchengladbach in das Vereinsregister eingetragen und stieg zwei Jahre darauf das erste Mal in die damals höchste Spielklasse, die Verbandsliga auf. Mit dem Kauf des Sportgeländes „dä Kull“ in Eicken legte die Vereinsführung einen wichtigen Grundstein für die spätere Zukunft. Nach der Fusion im März 1919 mit dem „Turnverein Germania 1889“ wurde der Verein unter dem Namen „VfTuR 1889 Mönchengladbach“ erstmals Westdeutscher Meister durch einen 3:1-Sieg über den Kölner BC. 1912 trennte man sich aber schon wieder vom „Turnverein Germania 1889“ und es entstand der heutige „Borussia VfL 1900 e.V. Mönchengladbach“ (VfL = Verein für Leibesübungen).

Der zweite Weltkrieg machte den Spielbetrieb wie bei den anderen Vereinen unmöglich. Nach dem Krieg nahm die Borussia am 16. Juni 1946 wieder den Ligabetrieb auf und konnte sich nach einigen Auf- und Abstiegen in den frühen Sechzigern in der Oberliga West festsetzen. Am 24 August 1960 feierte die Borussia mit dem Westdeutschen Pokal den ersten wichtigen Titel der Vereinsgeschichte. Wenige Wochen später am 5. Oktober steigerte sich die Mannschaft mit dem Gewinn des DFB-Pokals gegen den Karlsruher SC noch einmal. Als erste deutsche Mannschaft durfte die Borussia in diesem Jahr am neuen Europapokal der Pokalsieger teilnehmen, scheiterte dort aber im Viertelfinale an den Glasgow Rangers aus Schottland. Als Meister der neu gegründeten Regionalliga West stieg der Verein 1965 in die noch junge Bundesliga auf. Das erste Bundesligaspiel endet 1:1 gegen den Namensvetter aus Neunkirchen.

Nur fünf Jahre brauchte die Borussia, um 1970 die erste Deutsche Meisterschaft zu feiern. Es war die goldene Ära des Vereins, der in diesen Jahren die erfolgreichste Zeit seiner Geschichte erleben sollte. Aufgrund des jungen Durchschnittsalters der befreit und unbekümmert aufspielenden

Mannschaft entstand der Spitznahme „Fohlenelf“. Unter der Trainerlegende Hennes Weisweiler, der den Aufstieg in die Bundesliga erst ermöglicht hatte, fanden reihenweise Talente aus der eigenen Jugend den Weg in die erste Mannschaft und bekamen die Aufmerksamkeit der gesamten Nation. Spieler um Jupp Heynckes und Berti Vogts, um nur einige der damals Aktiven und heutigen Legenden zu nennen, zeigten erfrischenden Offensivfußball auf Kosten der Defensive.

Mit Beginn der 70er bekam Weisweiler das Problem der Defensive jedoch in den Griff und führte die Mannschaft zu fünf Meisterschaften, zum Finale im UEFA-Cup 1973 gegen den FC Liverpool und der Gewinn des DFB-Pokals am 23. Juni desselben Jahres gegen den 1. FC Köln. Zwei Jahre später erlangte die Mannschaft gegen Twente Enschede gar den ersten internationalen Titel und dominierte im nationalen Vergleich zusammen mit dem FC Bayern München. Mit 12:0 schafften die Fohlen am 29. April 1978 gegen Borussia Dortmund den höchsten Sieg der Bundesligageschichte. 1977 holte sich die Borussia die bis heute letzte Meisterschaft und stand im selben Jahr im Finale des Europapokals der Landesmeister (heute Champions League), verlor aber wie schon im UEFA-Cup vier Jahre zuvor gegen den FC Liverpool. Mit dem zweiten Gewinn des UEFA-Cups 1979 gegen Roter Stern Belgrad endete mit den 70ern auch die Glanzzeit des Vereins.

Die Erfolge von Borussia Mönchengladbach:

Meisterschaft:	1970, 1971, 1975, 1976, 1977
DFB-Pokal:	1960, 1973, 1995
UEFA-Cup:	1975, 1979

Einzig im DFB-Pokal konnte der Verein noch Erfolge feiern: Dreimal stand der Klub im Finale, aber nur 1995 gegen den VfL Wolfsburg gewannen die

Borussen mit 3:0. Gerade in den 90ern erlebten Verein und Fans einen Niedergang der ehemals glanzvoll auftrumpfenden Fohlenelf, die 1999 zum ersten Mal in die 2. Bundesliga absteigen musste – als Tabellenletzter. Zwei Jahre später gelang jedoch der Wiederaufstieg. Im Juli 2004 begann eine neue Ära, denn das Stadion im Borussia-Park wurde eröffnet und der Bökelberg, der zuvor als Heimspielstätte gedient hatte, wurde im Januar 2005 abgerissen. 2007 musste die Borussia aber zum zweiten Mal in der Vereinsgeschichte den Gang in die 2. Bundesliga antreten. Die Trauer wich schnell der Freude, denn nur ein Jahr darauf konnte die Bundesliga die Fohlen wieder in der Erstklassigkeit begrüßen. Die Saison 2009/10 beendete die Borussia auf dem zwölften Tabellenplatz. Im Sommer 2010 feiert der Verein sein 110-jähriges Jubiläum mit einem Freundschaftsspiel gegen den FC Liverpool.²⁷

3.3 Infrastruktur und Stadion

Am 25. Januar 2002 unterzeichneten der Verein, die Stadt Mönchengladbach und der Baukonzern Hochtief aus Essen die Verträge über den Bau eines neuen Stadions. Bis dato war der Bökelberg die Heimat des Vereins, doch schon längst genügte dieses Relikt aus erfolgreicheren Zeiten nicht mehr den modernen Ansprüchen. Im Westen Mönchengladbachs, zwischen den Stadtteilen Holt und Rheindahlen, wurde am 13. November 2002 mit dem Bau des Borussia-Parks begonnen. Nach knapp zwei Jahren Bauzeit wurde das neue Stadion am 30. Juli 2004 mit einem Blitzturnier gegen den AS Monaco und Bayern München eröffnet. Insgesamt umfasst das Gelände am Nordpark 209.072 Quadratmeter. Neben dem Stadion befinden hier auch das Gebäude der Verwaltung, das Trainingsgelände und die vereinseigenen Parkplätze. Die Infrastruktur ist im Vergleich zum Bökelberg, der in einem Wohngebiet lag, deutlich besser: Es gibt einen nahe gelegenen BAB-Anschluss und ein durchgängiges Parkleitsystem zu den ausreichend vorhandenen Parkplätzen, was im ländlich strukturierten Raum mit schwächerem ÖPNV von nicht

²⁷ vgl. Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) abgerufen am 01.06.2010, Kurzchronik Borussia M'gladbach

unerheblicher Bedeutung ist.

Während das alte Stadion am Bökelberg lediglich etwas mehr als 30.000 Zuschauer fassen konnte, kann der Borussia-Park maximal 59.771 Zuschauer aufnehmen. Alle Zuschauertribünen sind komplett überdacht. In den Bundesligaspielen wird die komplette Südtribüne mit Ausnahme des Gästeblockes mit Sitzplätzen ausgestattet, sodass die normale Kapazität 54.057 Zuschauer beträgt. Bei internationalen Spielen sind einzig Sitzplätze zugelassen, was deren Kapazität auf 46.287 reduziert. Bei Ligaspielen verhalten sich die Zuschauerplätze wie folgt:

- **Unterrang:** 18.922 Sitzplätze (davon 1.758 Business-Seats und 684 Logenplätze in den 45 Logen) und 16.145 Stehplätze (davon 2.066 im Gästeblock), insgesamt 35.067 Zuschauer
- **Oberrang:** 18.784 Sitzplätze und 206 Presseplätze, insgesamt 18.990 Zuschauer

Neben den Spielen finden im Borussia-Park auch immer wieder kleinere Veranstaltungen wie Firmenfeiern, Geburtstage oder Tagungen statt, aber auch große Events wie das NATO-Musikfest oder Konzerte von internationalen Künstlern wie Xavier Naidoo oder Elton John. Das **Trainingsgelände** der Borussia umfasst sechs Großspielfelder mit Naturrasen, ein Großspielfeld mit Kunstrasen, zwei „Fußballkäfige“, eine Sandgrube und einen Konditionsparcours. Seit Oktober 2004 bietet der Verein bis zu zwölf Jugendlichen im eigenen **Jugendinternat** die Möglichkeit, Schule und Sport zu kombinieren und so auch „fernab“ der eigentlichen Heimat in den Jugendmannschaften der Borussia zu trainieren und zu spielen.

Die Kosten für die Bebauung des Areals am Mönchengladbacher Nordpark beliefen sich auf insgesamt 86,9 Millionen Euro. Davon waren 76,7 Millionen Euro die reinen Baukosten. Finanziert wurde das Projekt durch ein Darlehen der Stadt Mönchengladbach in Höhe von 35,8 Millionen Euro, ein Bankdarlehen in Höhe von 43,45 Millionen Euro und Eigenmitteln des Vereins Borussia

Mönchengladbach in Höhe von 7,65 Millionen Euro. Bei einer jährlichen Rückzahlung von fünf Millionen Euro sollen die Bankkredite im Jahre 2018 getilgt worden sein.²⁸

3.4 Wirtschaftliche Eckdaten

Auf der Jahreshauptversammlung am 2. Mai 2010 wurden die aktuellen Zahlen der Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH verkündet. Der Umsatz wurde im Geschäftsjahr 2009 erstmals auf etwa 70 Millionen Euro gesteigert. Im Geschäftsjahr 2008 betrug der Umsatz noch 59 Millionen Euro. Der operative Gewinn betrug 931.398 Euro vor Steuern.

Zu je einem Drittel bestehen die Einnahmen aus den Bereichen Sponsoring, TV-Erlöse und Spielbetrieb. Werbeerträge (19.876.675 Euro), TV- und Hörfunkerträge (15.439.159 Euro) bildeten die größten Posten auf der Habenseite. Personalkosten 32.749.486 Euro machten den größten Teil der Ausgaben aus. Für das Geschäftsjahr 2010 prognostizierte Geschäftsführer Stephan Schippers erstmals Werbeerträge über 20 Millionen Euro.²⁹

Alle Vermarktungsrechte liegen komplett beim Verein, somit ist kein Rechterevertreter an den Einnahmen aus diesem Bereich beteiligt. Vor rund zehn Jahren hatte die Borussia die Vermarktungsrechte zurückgekauft. Der Vorstand legt Wert darauf, dass die Abhängigkeit von den TV-Geldern nicht so groß ist, wie bei anderen Vereinen, bei denen die Fernsehgelder etwa zwei Drittel der kompletten Einnahmen ausmachen. Dies garantiert eine größere Unabhängigkeit der finanziellen Lage vom sportlichen Erfolg, denn nur der garantiert häufige TV – Übertragungen.³⁰

Den Verein Borussia Mönchengladbach dürfte ich nun hinsichtlich seiner Historie und gegenwärtigen Situation hinreichend durchleuchtet haben, sodass

28 vgl. Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) abgerufen am 02.06.2010, Stadionzahlen Borussia-Park

29 Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) 02.05.2010, Borussia macht Gewinn vor Steuern

30 Basten/Kozany 20.01.2010, Borussia sieht sich finanziell gewappnet

es mir möglich ist, im nächsten Schritt den Verein als Marke zu analysieren.

4. Borussia Mönchengladbach als Marke

Meine Arbeit legt den Fokus auf die Beziehung zwischen Verein und den Fans. Daher gehe ich auf die „Marke Borussia“ in Hinsicht auf Sponsoren und Medien nur so weit ein, wie es die Fans betrifft. In diesem Kapitel stelle ich anhand einiger essenzieller Beispiele dar, wie sich der Verein Borussia Mönchengladbach gegenüber seinen Fans als Marke positioniert.

4.1 Es gibt nur eine Borussia

Seit jeher konkurriert der VfL 1900 mit dem nicht weit entfernt benachbarten BVB aus Dortmund. Auch die Mannschaft aus dem Ruhrgebiet schmückt sich mit dem Vereinsnamen Borussia und genauso lange, wie es die Vereine gibt, streiten sich die Fans der Klubs darum, wer denn die „wahre“ Borussia ist.

Der Anspruch der „alleinigen“ Borussia wird von den Verantwortlichen nicht offensiv deklariert, doch unter den Fans spielt diese sportlich eher als Nebenschauplatz zu betrachtende Fehde eine große Rolle. Treffen beide Borussen Mannschaften im direkten Duell aufeinander ist die Stimmung in beiden „Lagern“ recht aufgeheizt. Aus der Rivalität auf dem Rasen hat sich auch die Rivalität auf den Rängen entwickelt. Für die Fans der Mönchengladbacher sind die Schwarz-Gelben nur der BVB, eine schnöde Abkürzung für den klingvollen Ballspielverein Borussia.

Der VfL wurde fast zehn Jahre vor dem BVB (19.12.1909) gegründet. Dieses eine Jahrzehnt wird oft verwendet, wenn es um die Tradition beider Mannschaften geht. Sportlich gesehen überholte der BVB allerdings 2002 die Gladbacher mit dem Gewinn der sechsten deutschen Meisterschaft, für viele Mönchengladbacher Fans eine schmerzliche Niederlage im „Zweikampf“ mit dem BVB, der auch in den letzten acht Jahren weiter punkten konnte. Einer der klügsten Schachzüge des Gladbacher Managements war es jedoch, sich mit dem Aufkommen des Internets die Domain „www.Borussia.de“ zu sichern.

Dortmund blieb nur noch die Alternative „www.bvb.de“; ein Erfolg abseits des Rasens, der von den Fans der Borussia (aus Mönchengladbach) gefeiert wurde und besonders in der heutigen Zeit, wo das Internet immer präsenter im Leben der Anhänger wird, und daher nicht zu unterschätzen ist.

Auch im Liedgut der Mönchengladbacher Fans spiegelt sich der Gedanke über die „einzig wahre“ Borussia wider. Die Fan-Band B.O. hat dem Verein eine Hymne gewidmet, in deren Refrain es heißt: „Es gibt nur eine Borussia... eine Borussia... Borussia Mönchengladbach, VfL!“³¹ Auch, weil der Name Mönchengladbach schlicht zu lang ist, ist die reine Bezeichnung des Vereins als Borussia ebenso im Sportjournalismus Usus. Im Fall des Dortmunder Vereins ist dagegen vom BVB oder Borussia Dortmund die Rede, was einer Unterklassifizierung gleichkommt. Die alleinige Borussia zu sein ist für die Marke ein unverzichtbarer, essentieller Bestandteil. Sie ist das von außen am deutlichsten erkennbare Alleinstellungsmerkmal und wird durch den Transport durch die Medien in seiner Wirkung multipliziert. Die Identifikation der Fans mit „ihrer“ Borussia erhält dadurch gesellschaftliche Akzeptanz.

4.2 Die Fohlenelf

Wenn man schon einmal nicht von der Borussia spricht, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass man die „Fohlenelf“ ins Spiel bringt. Diese geläufige Bezeichnung steht für die Anfänge des Vereins und der strategischen Markenführung. Vieles in der heutigen Zeit baut sich auf diese Abschnitt der Vereinshistorie auf. Daher ein Blick zurück in die Ursprünge:

Die erste Marke, die in Verbindung mit der Borussia stand, war eher nicht der Verein selbst, sondern einer seiner bis heute glorreichsten Spielerpersönlichkeiten: Günter Netzer. Der heute als Fußball-Experte und Medienfigur bekannte Mittelfeldspieler wurde in Mönchengladbach geboren und fand über den 1. FC Mönchengladbach den Weg zum Fußball. 1963, also

³¹ B.O. abgerufen am 06.06.2010, Es gibt nur eine Borussia

im Alter von 19, ging er erstmals für die Borussia in der Regionalliga West auf Torejagd. Der Mann mit der auffälligen Fönfrisur schaffte mit der Borussia den Aufstieg in die Bundesliga und spielte fortan für den Verein, der bis dato ohne größere Aufmerksamkeit der Medien spielte.

Trainer-Legende Hennes Weisweiler formte aus einer blutjungen Truppe, die zum größten Teil aus Spielern aus der Region bestand, eine Mannschaft, die attraktiven und zugleich erfolgreichen Offensivfußball bot. Aufgrund der stürmischen Spielweise und des zugleich jugendlichen Auftretens wurde der Begriff der „Fohlenelf“ geboren. Mittelpunkt dieser Mannschaft, die 1970 die erste Meisterschaft feiern durfte, war Günter Netzer. Als Spielmacher und Leitfigur war er einer der ersten, die sich schnell auch außerhalb von Mönchengladbach einen Namen machten und dem Verein ein Gesicht gaben. Netzer galt als Ballvirtuose, der sich nicht als Kämpfer, sondern als Spielgestalter sah. Diesen künstlerischen und individuellen Ansatz des Spiels lebte Netzer auch außerhalb des Platzes im Privatleben. Berühmt sind seine Auftritte mit seinem Porsche oder seine markante und eben unverwechselbare Frisur. Er hob sich deutlich von seinen Mitspielern im Verein ab, aber auch bundesweit gab es keinen der Marke Netzer. Sein Lebensstil und glitzerndes Privatleben waren wohl auch ein Grund, wieso er 1973 zu Real Madrid, dem schillerndsten Verein der Welt, wechselte.

Neben Netzer sorgten auch viele andere junge Spieler dafür, dass die Borussia bis 1977 insgesamt fünf Meisterschaften erringen konnte. Namen wie Berti Vogts (zum Zeitpunkt der ersten Titelverteidigung 1971 25 Jahre alt), Stammtorwart Wolfgang Kleff (25), Rainer Bonhof (19), Horst Köppel (23), Herbert Laumen (28), Jupp Heynckes (26) oder Ulrik le Fevre (25) bildeten den Stamm einer jungen Mannschaft, die im Durchschnitt gerade einmal 25 Jahre alt war.³²

Nicht nur die Erfolge waren es, die die Fans in Scharen zum alten Bökelberg trieben. Es war die hohe Identifikation mit den Spielern, die auf dem Rasen

³² vgl. Merk (Hrsg.) abgerufen am 10.06.2010, Kader Borussia Mönchengladbach Saison 1971/72

dem Ball nachjagten. Die Fohlen machten die Borussia zusammen mit dem FC Bayern München zum erfolgreichsten Verein der 70er-Jahre in Deutschland und auch International sorgten sie für Furore. Diese Vereine präsentierten sich als die stärksten Marken der Liga, ihr Image war jedoch komplett gegensätzlich: Zum einen der betuchte FC Bayern, der mit Franz Beckenbauer einen der größten Spieler aller Zeiten in seinen Reihen hatte und schon damals sehr dominant auftrat, und zum anderen die bürgernahe Borussia, die mit jungen, spielbegeisterten Spielern und einem Günter Netzer die Liga aufmischten. 1977 gelang der letzte Meistertitel unter Trainer Udo Lattek, der auf Hennes Weisweiler gefolgt war. In jenem Jahr setzte sich die Borussia wieder gegen den FC Bayern durch. Der Höhepunkt der Vereinsgeschichte war erreicht.

In der Folge verlor der Verein den Anschluss an den damaligen Konkurrenten, der mit dem Olympiastadion ein modernes und zeitgemäßes Stadion bekam. Die Borussia blieb im Bökelberg, der Jahr für Jahr an Komfort an Attraktivität verlor. Eine verfehlte Personalpolitik Mitte der 90er Jahre sorgte dafür, dass die sportlichen Erfolge immer rarer wurden. Teure Spieler-Einkäufe führten einerseits ins finanzielle Abseits, noch konnten sie den erstmaligen Abstieg in die 2. Bundesliga am Ende der Saison 1996/97 verhindern.

Die Jugendarbeit war in dieser Phase vernachlässigt worden und erst die finanziellen und sportlichen Sparzwänge brachten den Verein wieder auf den Weg, der ihn einst vor nunmehr 40 Jahren erfolgreich machte. Die heutige Vereinsführung um Präsident Rolf Königs hat die Zeichen der Zeit erkannt und weist der eigenen Jugendarbeit eine große Bedeutung zu. Im Jugendinternat auf dem Vereinsgelände reifen zahlreiche Talente heran und die Jugendmannschaften der Borussia sammeln Erfolge um Erfolge. Auch das sportliche Gespann um Sportdirektor Max Eberl und Trainer Michael Frontzeck glaubt an die neue alte Identität des Vereins. Der Verein ist keine Bühne für teure Stars, sondern vielmehr ein Sprungbrett und Ausbildungsverein. Die Marke Borussia zeichnet heute wieder das aus, was zwischenzeitlich verloren

gegangen war.

4.3 Der Mythos Borussia

Die Tradition spielt in den Köpfen der Fans eine gewichtige Rolle. Die einen träumen von den guten, alten Zeiten, die anderen träumen von guten, neuen Zeiten. Die Marke Borussia ist besonders in ihrer Heimatstadt omnipräsent. Die Faszination des Vereins und deren Begleiterscheinungen haben mit „Mythos“ eine Bezeichnung gefunden, die treffend beschreibt, welches Image die Borussia bei ihren Anhängern, aber auch bei Außenstehenden besitzt.

Das Wort „Mythos“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie Rede, Erzählung oder sagenhafte Geschichte. Der Mythos erzählt also eine Geschichte, die Menschen bewegt und Emotionen bei ihnen hervorruft. In diesem besonderen Fall handelt es sich um eine sportliche Geschichte, die aber nicht minder langweilig ist. Mit dem Aufschwung des Vereins in den Siebziger Jahren hat sich der Verein selbst zu einer Legende gemacht und die Beteiligten von damals wurden zu Helden. Die Verehrung dieser alten Spieler gehört zur Borussia und zur Marke. Diese Tradition und deren Pflege macht einen wesentlichen Teil der Identität des Vereins aus, jedoch ohne die Gegenwart und die Zukunft zu vernachlässigen.³³

Diese Einstellung unterstützt auch die Stadt Mönchengladbach. So bietet die Marketing Gesellschaft der Stadt (MGMG) eine Stadttour namens „Mythos Borussia“ an. Auf einer Fußballroute entlang historischer Plätze und Stätten bekommen die Teilnehmer Wissenswertes und Spannendes über die Borussia näher gebracht. Dabei machen die Teilnehmer auch an den Bronze-Figuren der Borussen-Legenden Herbert Wimmer, Günter Netzer und Berti Vogts halt, die in der Mönchengladbacher Innenstadt aufgestellt sind. Durch diese Stadttour können auch Fans und Interessierte aus aller Welt erfahren, was die Borussia für die Stadt bedeutet. Man muss aber sagen, dass es in erster Linie die Fans

³³ vgl. Petzold abgerufen am 15.06.2010, Mythos – Definition und Struktur

des Vereins sind, die vom Mythos sprechen und diesen seit den siebziger Jahren pflegen und von einer ähnlich erfolgreichen Ära träumen.³⁴

4.4 Der Borussia-Park, die neue Heimat der Fohlen

Viele Jahre lang war die Borussia auf dem Bökelberg beheimatet und feierte dort seine größten Erfolge. Die Atmosphäre war eine ganz besondere, obwohl (oder gerade weil) der Komfort nicht höchsten Ansprüchen genügte. Die Zuschauer waren so dicht dran am Geschehen wie nur in wenigen anderen Stadien und die Sorge war groß, ob dies nach dem Umzug in den deutlich größeren Borussia-Park genauso bleiben würde. Um den „Umzug“ zu erleichtern, sollte die „Nordkurve“ wie bisher als Stehplatz-Revier für die treuesten Fans reserviert gelten.

Doch die Sorgen bei den Verantwortlichen waren unbegründet: In der ersten Saison 2004/05 strömten durchschnittlich 49.168 Zuschauer in den Borussia-Park. Siebenmal war das Stadion in den 17 Spielen ausverkauft, insgesamt besuchten in dieser Premieren-Saison 835.863 Menschen die Spiele der Borussia. Damit wies der Verein mit einer Auslastung von 90,9 % die vierthöchste Zuschauerbilanz der Liga auf. Die Fans haben das Stadion sofort angenommen, trotz seiner wenig ansprechenden Form, die einem Betonklotz ähnelt. In kürzester Zeit und mit einem finanziell engen Rahmen schufen die Verantwortlichen ein Stadion, das in allererster Linie zweckmäßig sein sollte, aber zugleich die Fans nicht verstoßen sollte. Die Bilanz nach über fünf Jahren ist positiv: In der abgelaufenen Saison 2009/10 betrug die Auslastung immerhin 85,8 %.³⁵

Entgegen dem Trend und den lockenden Einnahmen hat die Borussia die Namensrechte an ihrem Stadion noch nicht veräußert. Man will auf den richtigen Partner warten und den Stadionnamen nicht dem erstbesten Sponsor

34 vgl. Stadt Mönchengladbach (Hrsg.) abgerufen am 20.06.2010, Stadttouren Mönchengladbach – Mythos Borussia

35 vgl. Seidel (Hrsg.) abgerufen am 21.06.2010, Besucherzahlen 1. Bundesliga

überlassen. Der Name „Borussia-Park“ soll bis auf weiteres erhalten bleiben, um den Fans zu vermitteln, in diesem Stadion wird primär Fußball gespielt und nicht Werbung betrieben. Denn ein negatives Beispiel findet sich nur wenige Kilometer entfernt bei dem Namensvetter aus Dortmund: Der „SIGNAL IDUNA Park“ stieß bei vielen Fans auf Unverständnis, sodass das Stadion auch weiterhin zumeist noch Westfalenstadion genannt wird.

4.5 Der Fanstein

Im Rahmen des Stadionbaus initiierte die Borussia eine große Fanraute nahe des Eingangs zur Nordkurve. Diese 22,5 Meter mal 15 Meter große Raute besteht aus insgesamt 6.000 einzelnen Fansteinen, ebenfalls in der Form des Vereinselements der Raute. Jeder dieser Steine ist 28 cm lang, 18 cm breit und 5,7 kg schwer. Auf den Steinen, die je 170 Euro kosteten, konnten sich die Käufer mit Name und Wohnort durch eine Gravur verewigen lassen und wurde somit offiziell zu einem „Teil“ des Vereins. Positiver Nebeneffekt für den Verein: So konnte insgesamt eine Summe von rund einer Million Euro in den Stadionbau fließen.³⁶

4.6 „Jünter“ – Mehr als ein Maskottchen

Das Maskottchen der Borussia ist ein weiteres Aushängeschild und vereint gleich mehrere Merkmale der Marke: Zum einen der Name „Jünter“ in Anlehnung Günter Netzer; als Glücksbringer ist dieser Name also geradezu prädestiniert. Weiterhin ist Jünter ein Fohlen und greift so das Image des Vereins in der Öffentlichkeit auf. Allerdings hat das Maskottchen auch einen ganz praktischen Nutzen: Fanbindung! Als Zielgruppe hat Jünter vor allem jüngere Anhänger und bekam daher auch eine Typ-Veränderung, wobei er kindgerechter gestaltet wurde.

Weiterhin sorgt Jünter nicht nur an den Spieltagen im Stadion für Stimmung,

³⁶ vgl. Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) abgerufen am 23.06.2010, Stadionzahlen Borussia-Park

sondern er hat sogar eine eigene Plattform im Internet namens „Jünters Welt“. Hier erfahren interessierte Fans alles über das Maskottchen und können auch eine Mitgliedschaft in „Jünters Welt – der Club“ beantragen. Für Kinder bis sechs Jahre ist das Angebot kostenlos, Kinder von sieben bis zwölf Jahre bezahlen immerhin schon 30 Euro im Jahr und Jugendliche von 13 bis 17 Jahre sogar 40 Euro im Jahr bei einer einmaligen Aufnahmegebühr in Höhe von fünf Euro. Die Kinder erhalten unter anderem einen eigenen Mitgliedsausweis des Vereins, die Stadionzeitschrift „Fohlen Echo“ und Zugriff auf eine eigene Internet-Seite von Jünter. Damit kommt der Verein auch zu denjenigen ins Wohnzimmer, die nicht geregelt (aus Kostengründen) den Weg ins Stadion finden. Zum anderen ist es eine Möglichkeit, schon früh eine treue Fangemeinde an sich zu binden. Erwachsene bezahlen 60 Euro für die Mitgliedschaft.³⁷

4.7 Das Trikot – Fluch und Segen

Seit der Saison 2003/04 ist der italienische Sportartikelhersteller „Lotto Sport Italia“ offizieller Ausrüster von Borussia Mönchengladbach. Im Dezember 2006 wurde der Vertrag bis 2013 verlängert. Das Unternehmen versorgt die Borussia mit Spiel-, Trainings- und Freizeitbekleidung, sowie dem nötigen Schuhwerk. In den beiden oberen Profiligen in Deutschland ist die Borussia der einzige Verein, der einen Ausrüstervertrag mit Lotto besitzt. In der 1. Bundesliga sind allein sechs Vereine beim deutschen Unternehmen „Adidas“ unter Vertrag, vier beim US-Unternehmen Nike. Die Borussia ist in dieser Hinsicht mit Lotto also in gewissermaßen einzigartig (Stand 31.05.2010).^{38 39}

Seit 1976 hatte die Borussia lediglich vier verschiedene Ausrüster: Puma (1976 bis 1992), Asics (1992 bis 1995), Reebok (1995 bis 2003) und nun Lotto (seit

37 vgl. Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) abgerufen am 24.06.2010, Jünters Welt

38 vgl. Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) abgerufen am 25.06.2010, Co-Sponsor Lotto: Borussias offizieller Ausrüster

39 DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) abgerufen am 25. Juni 2010, Trikotsponsoren und Ausrüster

2004). Immer zur neuen Saison werden abwechselnd Heim- und Auswärtstrikot der Borussia neu gestaltet. Zur Saison 2010/11 bekommt der Verein ein neues Heimtrikot, welches das neue Aushängeschild der Marke Borussia sein soll. Die Borussia feiert in diesem Jahr seinen 110. Geburtstag und lässt die Tradition und Geschichte in das neue Trikot mit einfließen. In Erinnerung an die Anfänge des Vereins ist das neue Trikot ganz in Weiß gehalten, so wie einst schon Günter Netzer die erste Meisterschaft an den Niederrhein holte. Das Design ist puristisch und doch assoziationsbeladen, denn auch das „weiße Ballett“ von Real Madrid tritt traditionell mit einem weißen Trikot an. Das puristische Weiß ist Ausdruck der Marke und steht für die Tradition und Bodenständigkeit.

Das neue Design war auch eine Hommage des Vereins an die Fans, die sich seit langem ein unifarbenes Jersey wünschten. Ob ein italienisches Textilunternehmen als Ausrüster an den nüchternen Niederrhein passt, steht ob der finanziellen Situation nicht zur Debatte. Allerdings traf das neue Heimtrikot nicht überall auf Zustimmung: Das Gesamtbild stört ein großer, gelber Balken auf der Brust vom Hauptsponsor, der „Postbank“. Denn auch dies gehört zur Marke Borussia: Aufgrund begrenzter Finanzmittel ist der Verein (noch) nicht in der Verhandlungsposition, bei der Sponsorensuche auf Details zu achten, ob zum Beispiel die Farben des Hauptsponsors zum Trikot-Stil passen.

Nachdem ich die wesentlichen Züge der Marke Borussia aufgezeigt habe, gilt es nun herauszufinden, inwiefern diese Gewicht bei der Meinungsbildung der Fans haben. Wie nehmen Fans diese Merkmale wahr und was empfinden sie dabei – diese Fragen gilt es nun im Folgenden zu beantworten und die positiven als auch negativen Effekte heraus zu filtern.

5. Einordnung und Bewertung

Zur Klärung der Frage, welche Wirkung die Marke Borussia bei den Fans erzeugt, habe ich mich der wissenschaftlichen Methode der empirischen Meinungsforschung bedient und in einer Umfrage ein Meinungsbild unter den Anhängern erstellt. Dieses stelle ich in diesem Kapitel dar, wodurch es mir möglich ist, die Fragestellung hinsichtlich der positiven und negativen Auswirkungen zu erörtern.

5.1 Statistische Grundlagen

Zunächst einmal muss betrachtet werden, wie die Fans der Borussia den Verein wahrnehmen. Der Verein hat derzeit rund 41.600 Mitglieder und steht damit an sechster Stelle bei den deutschen Klubs.⁴⁰ Die Anzahl der Fans, die nicht als Mitglieder einen jährlichen Beitrag zahlen, ist aber um ein Vielfaches höher.

In einer Fan-Umfrage der „Sport Bild“ nach dem Ende der Saison 2009/10 wurden auch die Anhänger der Borussia nach ihrer Zufriedenheit mit den verschiedensten Punkten rund um den Verein befragt. Dazu zählten unter anderem das Ticketing, die Anreise, die Situation im Stadion, das Erlebnis Bundesliga-Spiel oder auch die Zufriedenheit mit den handelnden Persönlichkeiten. Das so entstandene „Fanbild“ gibt Auskunft über die Wertschätzung der jeweiligen Marke Verein in Relation zu den anderen siebzehn Vereinen. Es verdeutlicht aber auch Stärken und Schwächen des Vereinsimages.

Im Ranking belegt der FC Bayern München mit einer Gesamtnote von 2,06 den ersten Platz auf der Beliebtheitsskala. Die Borussia schaffte es auf einen guten Platz zehn, also im Mittelfeld der Liga, fünf Plätze besser als vor einem halben Jahr. Die Fans sind also deutlich zufriedener geworden. In Sachen Event-Charakter liegt der VfL mit dem Borussia-Park (Note 2,01) sogar noch vor dem

⁴⁰ vgl. Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) Januar 2010, Mitglieder

FC Bayern München (Note 2,21). Mit Vorstand, Management und Mannschaft sind die Fans augenscheinlich mit einer Durchschnittsnote von 2,39 recht zufrieden. Auffällig ist die Bewertung des Unterpunktes „Fan“ mit der Note 1,57. Sie zählen sich selbst damit zu den besten Fans der Liga. Und das ist es, was den Verein und die Marke Borussia zu einem großen Teil ausmacht: Die Fans.

Nicht umsonst wird vom „Wir-Gefühl“ gesprochen oder von „unserer“ Borussia. Denn im Endeffekt ist die Positionierung als Marke nichts anderes als ein Instrument des Vereins zur Kundenbindung. Die Verwendung des Begriffs „Kunde“ sollte in diesem Zusammenhang nicht abschrecken und wird in seiner Bedeutung im Folgenden noch näher betrachtet.⁴¹

Um die Ergebnisse dieser Befragung zu verifizieren, führte ich ebenfalls eine Umfrage mit 111 Teilnehmern durch. Das Ergebnis: Insgesamt 71 % hatten den Begriff der „Marke Borussia“ schon einmal gehört, nur 18 % hatten noch nie etwas von dieser Bezeichnung gehört. Weiterhin fragte ich nach der Identifikation mit dem Verein und den Spielern und untersuchte, inwiefern die strategische Ausrichtung als Marke in wirtschaftlicher Hinsicht für die Fans von Bedeutung ist.

5.2 Positive Effekte der Marke

Die Gestaltung des Trikots, das Stadion oder schlicht das sportliche Abschneiden sind sowohl den eingefleischten Fans, als auch den gelegentlich Interessierten bekannt.

Im Sinne der Kundenbindung greife ich noch einmal die bereits genannten Merkmale einer Marke auf, die da heißen: Attraktivität, Individualität, Konsistenz und Vertrautheit. Die Marke Borussia legt auf diese Punkte Wert und das kommt bei den Fans an.

Vor allem die drei letzten Punkte sind bei den Fans stark ausgeprägt. 81%

⁴¹ vgl. Hesse 12.05.2010, S. 58-59

der Befragten halten eine Identifikation mit dem Verein für wichtig, und bei immerhin 68% trifft dies auch für die aktuelle Mannschaft zu. Im Zuge dessen bewerteten die meisten die Borussia als finanziell gesund und als sympathisch. In der Vergangenheit machte die Vereinsführung in ihrer Markenstrategie Fehler mit gravierenden Folgen: Man versuchte die Attraktivität durch den Kauf leistungsstarker aber teurer Spieler zu steigern, obwohl man sich diese gar nicht leisten konnte. Die Folgen waren Verschuldung und – ebenso bedeutsam – Verluste in der Konsistenz. Auch sportlich gesehen erwiesen sich diese Einkäufe als Fehlinvestition: Am Ende der Saison stand der erste Abstieg in der Bundesligageschichte zu Buche.

Doch die Manager des Vereins haben gelernt und die Fans registrieren dieses Umdenken: Von den im Sympathie Ranking zur Wahl gestellten Persönlichkeiten des Vereins konnten sich die Vielzahl mit Tobias Levels voll identifizieren, der nur unweit von Mönchengladbach geboren wurde und seit der frühen Jugend im Verein spielt. Auf den weiteren Plätzen folgen der 21-jährige Marco Reus, Abwehrspieler Dante und Sportdirektor Max Eberl. Der Brasilianer Dante besitzt schon nach kurzer Zeit im Verein viel Kredit bei den Anhängern, weil er einerseits sympathisch ist, andererseits aber vor allem mit konstant guten Leistungen aufwartet. Er verlängerte seinen Vertrag im Sommer 2010 vorzeitig. Mit Michael Frontzeck ist ein Mann Trainer, der ein hohes Maß an Individualität und somit Wiedererkennungswert aufweist. Die Assoziationen in Verbindung mit seiner Person sind bodenständig und harte Arbeit. Das schafft Vertrauen bei den Fans. Hinzu kommt: Frontzeck ist in Mönchengladbach geboren und machte insgesamt 213 Bundesligaspiele für seinen Heimatverein. All das macht ihn zur idealen Besetzung für den Cheftrainerposten, nachdem zuvor namhafte, aber auch teure Trainer wie zum Beispiel der Niederländer Dick Advocaat, der schon die Glasgow Rangers und die niederländische Nationalmannschaft trainiert hatte, gescheitert waren.

Was aber schon die Umfrage der „Sport Bild“ zeigte, bewahrheitete sich auch bei meiner Umfrage: Das Verhältnis zwischen Verein und Fans stimmt, sagten

zumindest 72 % der Befragten. Dies ist das Resultat der guten Fanarbeit des Vereins, der sich diese zu einem Hauptaugenmerk der täglichen Arbeit gemacht hat. Hierzu gehören Maßnahmen wie der schon erwähnte Fanstein auf dem Stadiongelande, mit dem die Fans ein ganz persönliches Stück Borussia kaufen konnten.

In der Nordkurve, dem Stehplatz-Bereich im Stadion, sind die Fans zu Hause, die sich selbst zu den besten und fairsten Anhängern der Liga zählen. Sie sind das Aushängeschild des Vereins und sind in vielen Stadien gerne gesehen. Selbstkontrolle ist in Zeiten größer werdender Gefahr von Krawallen im Stadion wichtiger denn je, weshalb sich die Fans den sogenannten „Borussenkodex“ auferlegt haben. Zitat: „Unsere jahrzehntelange Fankultur lassen wir uns von keinem Außenstehenden zerstören – Nur mit uns Fans hat der Fußball eine erfolgreiche Zukunft!... Borussia's ruhmreiche Vergangenheit verpflichtet – Den Verein, die Spieler, uns Fans – alles geben!“⁴² Dieser Borussenkodex ist Ausdruck der gegenseitigen Wertschätzung von Verein und Fans.

Der nächst Punkt meiner Umfrage befasst sich mit dem Event-Erlebnis Bundesligaspiel. Der Großteil der Befragten verfolgt die Spiele der Borussia wenn möglich live im Stadion (75 %), aber auch die Live-Berichterstattung über den Fernseher wird gut angenommen (52 %). Zwar wird der Gang ins Stadion bevorzugt, doch nur ein kleiner Teil der Befragten besucht regelmäßig die Spiele der Borussia: 26 % gaben an, öfter als 20 mal pro Saison eine Eintrittskarte für ein Spiel der Borussia zu kaufen, was Heim- und Auswärtsspiel betrifft. Die Hälfte der Fans beschränkt sich auf einige wenige, ausgewählte Heimspiele und geht maximal fünfmal pro Saison ins Stadion (50 %). Dabei sind gut 60 % dazu bereit, bis zu 30 Euro für ein Ticket auszugeben. 23 % würden sich lediglich für eine Stehplatz-Karte entscheiden. Der Verein hat dieses Bedürfnis nach dem bezahlbaren Stadionelebnis erkannt und wird als einer von nur wenigen Vereinen in der Bundesliga die Ticketpreise für die nächste Saison nicht anheben. Dieses Verhalten gegenüber den Fans, die schon

42 <http://www.borussenkodex.de/borussenkodex.html>

lange auf einen sportlichen Erfolg warten müssen, erzeugt Loyalität. Auch in sportlich schlechteren Zeiten beweisen die Fans Treue.

Die Tradition spielt eine große Rolle in der Image- und Identitätsbildung der Marke. Für 77 % der Befragten steht Borussia Mönchengladbach für große Tradition, attraktive Spielweise und Kämpfernaturen. „Tradition verpflichtet“ heißt es allgemein und so ist es auch beim VfL. Gerade bei den über dreißig jährigen Anhängern deckt sich die Vorstellung der Borussia-Verantwortlichen des Vereins als Marke mit denen der Fans. Präsident Rolf Königs (seit 2004 im Amt) stellt diese Tradition und eben jene Verpflichtung in den Vordergrund, doch gleichzeitig sieht man im Verein die Chancen für ein neues Kapitel, für eine erfolgreiche Zukunft, in denen auch die jüngeren Fans, die sozusagen den Nachwuchs auf der Tribüne bilden, eine Verbindung zum Verein haben. Sie sollen – schlicht gesagt – etwas haben, worauf sie stolz sein können. Diese Zielvorstellungen und Ambitionen vermittelt der Verein, bleibt dabei aber auf dem Boden. Mit dem Prinzip der kleinen Schritte will man nach und nach dahin zurück gelangen, wo man in den 70er-Jahren bereits war.

Aber inwiefern wird nun die genaue Bezeichnung als Marke über die Medien und Informationskanäle positiv wahrgenommen? Der Verein in enger Zusammenarbeit mit der Stadt Mönchengladbach bildet etwas Unverwechselbares, womit sich die Fans identifizieren können. Gerade einmal acht Prozent der Befragten hatten den Begriff der Marke Borussia zwar schon einmal gehört, konnten aber nichts damit anfangen bzw. hatten keine Meinung dazu. In der Warenlandschaft verbindet man mit einer Marke oder einem Markenartikel etwas Gutes. Eine Marke steht für gute, gleichbleibende Qualität. Dies gilt auch für die Marke Borussia, was die Beziehung Verein und Fan angeht. Letzterer bleibt seinem Verein treu, auch wenn dieser den sportlichen Erwartungen nicht immer gerecht wird. Hinzu kommt, dass der Verein keineswegs nur auf nationaler Ebene agiert, sondern auch international ein hohes Ansehen und einen hohen Bekanntheitsgrad besitzt. Das schafft Sympathie auf der ganzen Welt, wie auch die Fanfreundschaft zu den

Anhängern des englischen Klubs FC Liverpool beweist.

Nicht zuletzt ist eine positive Ausstrahlung neben dem sozialen auch im ökonomischen Bereich zu erkennen. Wie in vorangegangenen Kapitel 3.4 festgestellt steht der Verein auf einem gesunden Fundament und vor einer wirtschaftlich gesicherten Zukunft. Selbst einige Jahre in der zweiten Liga könnte der Klub ohne große Spielerverkäufe überleben.

5.3 Negative Effekte

Wenn in einem Gespräch über einen Fußballverein das Wort „Marke“ fällt, dann wissen nicht alle etwas damit anzufangen. Denn wie beschrieben, stammt der Begriff ursprünglich aus dem Warenverkehr und dem Handel, nicht jedoch aus dem Sport. Hinter einer Marke steht ein Unternehmen, das mit seinem Produkt Gewinn erzielen will. Der finanzielle Erfolg steht im Vordergrund, der auch Einsparungen im Personalbereich erfordern kann. Kritiker unter den Fans bemängeln die Kommerzialisierung des Fußballvereins als Marke, weil dieser ökonomische Ansatz kontraproduktiv zu gesellschaftlichen Aufgabe des Vereins steht und auch den sportlichen Erfolg unter diesem Aspekt sieht.

Der Stadionbesuch als Event-Erlebnis macht dies an einem konkreten Beispiel deutlich: Die Menschen kommen in direkten Kontakt mit „ihrem“ Verein und „ihren“ Spielern. Für diese Kontaktaufnahme, die durch das Zuschauen und die Distanz zum Rasen passiv und einseitig bleibt, bezahlen Fans Woche für Woche Geld. Dieses Geld braucht der Verein wiederum, um den Kader der Mannschaft oder auch die Infrastruktur zu erhalten oder zu verbessern. Das kommt im Endeffekt auch den Fans zugute, weil es die Spiele attraktiver macht. Von diesem Kreislauf lebt der Profifußball, doch in Zeiten horrender Spielergehälter lassen sich diese nicht mehr nur durch Eintrittsgelder finanzieren. Sponsoren und die Veräußerung der Übertragungsrechte bringen ein Vielfaches. Wenn ein Präsident dann von einer Marke spricht, dann lässt er diesen Fakt den Fan auch emotional spüren: Attraktiver Fußball in einem attraktiven Stadion hat seinen

Preis. Der „normale“ Fan hat allerdings vielfach Schwierigkeiten sich dessen Dimensionen vorzustellen.

Die Preisspanne für einen Besuch eines Bundesligaspiels im Borussia-Park liegt zwischen 13 Euro und 40,50 Euro (keine ermäßigten Karten berücksichtigt).⁴³ Allerdings findet jeder Zweite, dass der Stadionbesuch inzwischen zu teuer geworden ist. 35 % sind dagegen zufrieden mit der Preispolitik des Vereins. Als „Abzocke“ wird dagegen die Parkplatzgebühr in Höhe von fünf Euro empfunden. Zwar müssen damit Platzeinweiser und Ordner finanziert werden, doch dürften hier die Einnahmen dank starker Frequentierung die Ausgaben übersteigen.

Wie sehen nun Borussia Fans die Kommerzialisierung ihres Vereins. Fühlt sich der Fan nur noch als Kunde? Als Kuh, die gemolken wird? Wird der Verein nur noch als Unternehmen wahrgenommen? Das sind die Gefahren und unter einem Teil der Fans ist diese Denkweise präsent. Konkrete Anlässe habe ich oben bereits genannt. Für jeden Fünften, also 20 %, ist der Verein eher ein Unternehmen als ein Sportklub. 29 % der Befragten, also knapp jeder Dritte, sieht sich selbst sogar eher als Kunde statt als Fan. Er sieht sich als lukrative Einnahmequelle für den Verein, der aufgrund seiner emotionalen Verbundenheit sein Geld für Tickets, Fanartikel etc. ausgibt.

Besonders eingefleischte Fans sehen die Marken-Philosophie als Kommerz, der ihren Sport und ihren Verein zerstört. Dinge wie Tradition, Mannschaftsgeist, Freundschaft, Soziales könne nur ein Verein vermitteln, eine Marke dagegen sei nur eine leere Worthülse. So finden 59 % der Befragten zwar die Außendarstellung der Verantwortlichen als überlegt, aber zugleich auch unglaubwürdig (77 %).

Die Tradition und die Vergangenheit – also Aspekte, die einen wichtigen Teil der Marke Borussia ausmachen sollen – sind für diese Fans oberstes Gut. Solche Anhänger finden es eher befremdlich, wenn die Vereinsführung von der

⁴³ vgl. Borussia Mönchengladbach (Hrsg.) abgerufen am 28. Juni 2010, Tageskarten für die Saison 2010/11

Marke, die es als Strategie schon länger gibt, spricht. Marke zu sein, ist in den oberen Spielklassen ein Muss, um wettbewerbsfähig zu sein. Dort ist man auf Sponsoren angewiesen, die sich je nach Ausprägung oder Präsentation der Marke für einen bestimmten Verein entscheiden. Dies sieht auch der aktuelle Präsident Rolf Königs so, allerdings hatten seine Strategien nicht immer den gewünschten Erfolg. Im Merchandise-Bereich, zum Beispiel, klagten Fans über Fanartikel zu überhöhten Preisen. Damit ging ein Stück Vertrauen beim „Kunden“ in seine Marke verloren, was wiederum einen Identifikationsverlust zur Folge hatte. Nur zwei Prozent der von mir Befragten wünschen sich, dass teure Stars von außerhalb an den Niederrhein geholt werden sollen, gibt es doch ihrer Meinung nach genug talentierte Spieler in der Region. Sie favorisieren also die Einrichtung des Fußballinternats und die Talentsuche in den regionalen Jugendmannschaften.

Bei den negativen Effekten der Marke Borussia auf die Fans spielt auch deren Alter eine Rolle. Jüngeren Anhängern präsentiert sich Günter Netzer als älterer, amüsanter und sachkundiger Talkmaster im Fernsehen, die Legenden der glorreichen Siebziger kennen sie nur aus Erzählungen. Mit diesem Mythos können sie wenig anfangen. Diese Fans bemängeln stattdessen die Personalpolitik der letzten zehn Jahre: Häufige Trainer- und damit einhergehender Spielerwechsel brachten dem Verein den Spitznamen „Kaufhaus des Westens“ ein. Diese verfehlte Transferpolitik, die weder finanziell nicht zu verantworten war, noch sportlich zum Erfolg führte ist für diese Generation weitaus prägender. Sie träumt dennoch von der Teilnahme ihres Vereins an einem europäischen Pokalwettbewerb.

5.4 Zukünftige Entwicklungen – Eine Prognose

Die Marke Borussia steht für ein Wirtschaftsunternehmen, das sich auch losgelöst von den Fernseheinnahmen im Fußball wirtschaftlich aufstellt und Einnahmequellen erschließt. Das geschieht zum Beispiel durch Sponsoring, Fanartikel, Event-Ausrichtung im Borussia-Park dem Bau von Vereins-eigenen

Gebäuden usw. Für die Zukunft plant Präsident Königs die weitere Bebauung des Vereinsgeländes, angedacht sind unter anderem ein Museum und ein Hotel. Die Welt des Fußballs entwickelt sich immer mehr in Richtung der Kommerzialisierung und oft sind Vereine für die jeweiligen Städte ein großer Wirtschaftsfaktor. Den Verein als Marke zu etablieren und zu kommunizieren, wird daher für die Verantwortlichen von immer größerer Bedeutung werden. Gerade in der Welt des Fußballs, wo objektive Zuschauer durch Emotionen zu Fans gemacht werden, ist die Marke zum Ziel der Kundengewinnung und Kundenbindung oberste Prämisse.

Der Fan als „Kunde“ zählt da ohne Zweifel mit hinzu, ohne den die Marke nicht funktionieren würde. Das Bemühen des Vereins, die Preise für die Tickets konstant zu halten oder sogar in speziellen Kategorien zu verbilligen, deutet den Weg an. Es wird auch in Zukunft so sein, dass der Verein gegenüber Sponsoren offen von Marke spricht und sich selbst als solche darstellt. Gegenüber den Fans ist eine derartig offensive Kommunikation nicht zielführend, denn entweder wissen die Fans nicht recht, was genau mit dem Begriff gemeint ist, oder sie verbinden es automatisch mit einem Produkt und sich selbst als Konsumenten. Letzteres harmoniert vielfach nicht mit dem Selbstverständnis der Fans.

Der Verein wird immer weitere Einnahmequellen nutzen müssen, um die finanzielle Basis zu schaffen, sportlich erfolgreich arbeiten zu können.

6. Fazit

Im ersten Teil meiner Arbeit habe ich mich allgemein mit der Konzeption einer Marke beschäftigt: Lange Zeit beschränkte sich ihre Anwendung auf Produkte gewerblicher oder industrieller Art. Mit zunehmender Bedeutung des Dienstleistungssektors fand die Marke auch dort Zugang, um sich als Unternehmen gegen die Konkurrenz abheben zu können.

Fußballvereine der oberen Ligen sind heute, finanziell gesehen, Großunternehmen, sodass es nur eine Frage der Zeit war, auch hier auf die Marke Verein zu treffen. Es gilt, die Dienstleistung Fußball zu finanzieren: Sponsoren müssen gefunden werden ebenso treue Kunden, die die Spiele geregelt besuchen, beziehungsweise Merchandise-Artikel erwerben.

Bei der Betrachtung der Marke Borussia ließen sich in Bezug auf die Fans drei Phasen feststellen:

- 1) Die spielerisch erfolgreichen siebziger Jahre, in der die Marke quasi ein Selbstläufer war, auch wenn sie den wenigsten Fans als solche bewusst gewesen sein dürfte.
- 2) Eine spielerisch erfolglose Zeit, in der mehr oder weniger hektisch an der Markenidentität gearbeitet wurde, mit dem Erfolg, dass das Markenimage beim Kunden, vor allem den Fans deutlich schlechter wurde. Diese fühlten sich, um es in der Sprache der Fans zu sagen, abgezockt.
- 3) Dieser Vertrauensverlust machte eine Neuorientierung, die augenblickliche Phase, notwendig. Da unzufriedene Kunden das Produkt wechseln, ist das Vereinsmanagement bemüht, mit neuem Profil die Fans von ihrer (Marke) Borussia zu überzeugen: Mit einer soliden Transferpolitik und eher bodenständigen Entscheidungen (zum Beispiel die Förderung des eigenen Nachwuchses).

Meinen Umfrageergebnissen nach scheint die Marke Borussia damit auf dem richtigen Weg zu sein.

Noch ist der Begriff der Marke aber nicht bei allzu vielen Fans durchgedrungen, was sicherlich auch Teil der Strategie ist, dies nicht zu offensiv zu kommunizieren. Ein Uli Hoeneß machte es beim FC Bayern München, dem Mitglieder-stärksten Fußballverein Deutschlands, vor, wie man die Marke Fußballverein schlechter nicht pflegen kann: Auf der Jahreshauptversammlung des Vereins 2007 wurde er von einem anwesenden Fan mit der angeblich schlechten Stimmung im Stadion, der neu gebauten Allianz-Arena konfrontiert. Hoeneß konterte, man könne lediglich mit dem Erlös aus Stehplatzkarten nicht solch ein Stadion finanzieren, man müsse eben die Leute in den Logen zur Kasse bitten. Sein berühmtes Zitat ging um die Welt: „Eure Scheiß-Stimmung, da seid ihr doch dafür verantwortlich und nicht wir!“⁴⁴

Diesen Zwist mit den eigenen Fans verhindert die Borussia durch das Abwägen zwischen sportlichen, sozialen und eben auch wirtschaftlichen Interessen. Die Marke Borussia steht stellvertretend für einen Fußballverein, der den Spagat schafft, sowohl Sponsoren, als auch Fans zufrieden zu stellen.

44 Lotter 13.11.2007, Uli Hoeneß beschimpft meckernde Bayern-Fans

7. Literaturverzeichnis

Bücher und Aufsätze

Böttcher, Sebastian (2005): Marke Bundesliga, Erfolgsfaktoren für das Fußballsponsoring, Berlin, VDM Verlag Dr. Müller, 1. Auflage

Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (2008): Dienstleistungsmarken, Gabler Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden

Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, in: Christoph Burmann (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 1 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen, Bremen

Burmann, Christoph/Koers, Martin/Meffert, Heribert (2002): Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler Verlag, 1. Auflage

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), dtv-Verlag, 60. Auflage, 1. August 2007

Hesse, Axel (2010): Bayern hängt Schalke noch mal ab, in: Sport Bild 19, 12. Mai 2010, Axel Springer AG, S. 58–59

Wettbewerbsrecht, Markenrecht und Kartellrecht (2010), dtv-Verlag, 31. Auflage

Internetseiten

Basten, Marc/Kozany, Olaf (2010): Zukunftssicher aufgestellt – Borussia sieht sich finanziell gewappnet, in: Torfabrik.de, 20 Januar 2010;
<http://torfabrik.de/profis/borussia/datum/2010/01/20/borussia-sieht-sich->

finanziell-gewappnet.html (Abgerufen am 3. Juni 2010)

Becker, Holger (2004): Der Markeneisberg, Online-Publikation;

<http://bewerbung.kulturminister.de/Download/Markeneisberg.ppt> (Abgerufen am 17. Mai 2010)

B.O.: Es gibt nur eine Borussia (Rockversion), Liedtext;

<http://www.bo-mg.de/nureinebor-rock.htm> (Abgerufen am 6. Juni 2010)

Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH (2010);

<http://www.borussia.de/de/historie,63,0.html>

<http://www.borussia.de/de/stadionzahlen,117042,0.html>

http://www.borussia.de/de/borussia_news_detail,185,0,newsid-179710.html

<http://borussia.de/de/tageskarten,115731,0.html>

<http://www.borussia.de/de/mitglieder,115449,0.html>

<http://borussia.de/de/lotto,116548,0.html>

http://borussia.de/de/juenters_welt,115452,0.html

Borussenkodex:

<http://www.borussenkodex.de/borussenkodex.html> (Abgerufen am 7. Juni 2010)

Bundesliga.de: Trikotsponsoren und Ausrüster – Die Trikotsponsoren und Ausrüster der Bundesliga und 2. Bundesliga;

<http://www.bundesliga.de/de/dfl/fragen/35055.php> (Abgerufen am 25. Juni 2010)

Deutscher Fußball-Bund (2009): DFB von A–Z, Online-Publikation, 30. Juni 2009;

http://www.dfb.de/uploads/media/DFB_A_bis_Z_2009_D_01.pdf (Abgerufen am 20. Mai 2010)

Errichiello Oliver/Dr. Zschiesche, Arnd: Marken aufbauen und stärken, Grundzug Markentechnik, Büro für Markenentwicklung, Online-Publikation;

<http://www.buero-fuer->

[markenentwicklung.de/buero_fuer_markenentwicklung/download/Grundzug_Markentechnik.pdf](http://www.buero-fuer-markenentwicklung.de/buero_fuer_markenentwicklung/download/Grundzug_Markentechnik.pdf) (Abgerufen am 14. Mai 2010)

ICON Added Values (2001): Brand Status; Auf Kurs zum Markenerfolg: Marken und ihre Mitbewerber mit den Augen der Zielgruppe sehen, Nürnberg, 8. November 2001, S. 15
<http://www.pret-a-press.de/wolfgangseeger/download/Mafo.PDF> (Abgerufen am 18. Mai 2010)

Kilian, Karsten: Markengrundlagen. Online-Publikation, in: Markenlexikon.com, (Abgerufen am 11. Mai 2010);
Markengeschichte: <http://www.markenlexikon.com/markengeschichte.html>
Markendefinition: <http://www.markenlexikon.com/markendefinition2.html>
Markenvorteile: http://www.markenlexikon.com/d_charts/vorteile.html

Lotter, Markus (2007): Uli Hoeneß beschimpft meckernde Bayern-Fans, in: Welt Online, 13. November 2007;
http://www.welt.de/sport/article1358808/Uli_Hoeness_beschimpft_meckernde_Bayern_Fans.html (Abgerufen am 30. Juni 2010)

Maidment, Paul/ Ozanian, Michael K./Schwartz, Peter J. (2010): Most Valuable Soccer Teams, in: Forbes.com, 21. April 2010;
http://www.forbes.com/2010/04/21/soccer-value-teams-business-sports-soccer-10-wealth_land.html (Abgerufen am 21. Mai 2010)

Merk, Ulrich (Hrsg.): Borussia Mönchengladbach: Der Kader 1970/1971. In: Fussballdaten.de;
<http://www.fussballdaten.de/vereine/borussiamoenchengladbach/1971/kader/> (Abgerufen am 10. Juni 2010)

Mittermaier, Reinhard (Hrsg.): Markenglossar, in: Marke.at, Wien;
<http://www.marke.at/content/knowledgebase/glossary/index.asp?FirstChar=m> (Abgerufen am 14. Mai 2010)

Möller, Günter (2001): Grundzüge des Marken- und Markenmanagements, Vorlesungsscript für Bauhaus-Universität Weimar;

http://www.uni-weimar.de/medien/medman/sites/ss2001/marken/marken_content/brandman_01.pdf (Abgerufen am 10. Mai 2010)

Petzold, Leander: Mythos – Definition und Struktur;

<http://www.litde.com/taschenbuch-der-kinder-und-jugendliteratur/leander-petzoldt/mythos-definition-und-struktur.php> (Abgerufen am 15. Juni 2010)

Royal Design Werbeagentur: Das Eisberg-Modell, Köln;

<http://www.royal-design.eu/glossar/e/eisberg-modell.htm> (Abgerufen am 14. Mai 2010)

Stadt Mönchengladbach (Hrsg., 2010):

<http://www.moenchengladbach.de/probuergermg/getfile.cfm?id=f171>

<http://www.moenchengladbach.de/probuergermg/getfile.cfm?id=f559>

<http://www.moenchengladbach.de/index.php?id=stadttouren>

Transfermarkt.de: Besucherzahlen 1. Bundesliga;

http://transfermarkt.de/de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb_L1.html
(Abgerufen am 21. Juni 2010)

Tageblatt Online: Der neue Ball ist einfach runder, 14. Dezember 2005;

<http://www.tageblatt.de/main.cfm?DID=628057> (Abruf am 10. Mai 2010)

8. Anhang

1. Fragebogen

Online-Umfrage unter 111 Befragten beim Anbieter *Q-Set.de*.

Frage 1: Wie alt sind Sie?

Unter 18 Jahre	16
18 bis 30 Jahre	68
31 bis 45 Jahre	25
46 bis 64 Jahre	2
Über 65 Jahre	-

Frage 2: Sind Sie Fußballfan?

Ja	107
Nein	4
Keine Antwort	-

Frage 3: Sind Sie Fan von Borussia Mönchengladbach?

Ja	87
----	----

Nein, von einem anderen Verein	15	<ul style="list-style-type: none">• Borussia Dortmund (2 x)• 1. FC Kaiserslautern• FC Schalke 04• Werder Bremen• Dynamo Dresden , Barcelona• VfB Stuttgart• Hannover 96, Werder Bremen• HSV• Dortmund• s04• 1 FC. Köln• Unterhaching• Werder• Hertha BSC
--------------------------------	----	---

Frage 4: Seit wann sind Sie schon Fan der Borussia?

Seit den 50ern	–
Seit den 60ern	1
Seit den 70ern	12
Seit den 80ern	6
Seit den 90ern	47
Seit dem neuen	19

Jahrtausend

Erst seit Kurzem 1

Frage 5: Verfolgen Sie die Spiele von Borussia Mönchengladbach? Wenn ja, wie?

Live im Stadion 82

Live vor dem Fernseher 57

Live in der Sportsbar 21

Zusammenfassung in der Sportschau 51

Ich informiere mich im Internet 36

Sonstiges 4

- Da ich kein Gladbach Fan bin, eher selten. Wenn dann Sportschau
- durch zufall bei den spieltags ergebnissen der bundesliga
- niemals
- Zeitungen: kicker, RZ Neuwied u. Koblenz , Sonderhefte

Keine Antwort 8

Frage 6: Wie oft besuchen Sie pro Saison die Spiele der Borussia?

Nie 23

Selten (1–5 Spiele)	32
Häufig (6–10 Spiele)	12
Oft (11–20 Spiele)	15
So gut wie immer (> 20 Spiele)	29

Frage 7: Bitte geben Sie an, inwiefern folgende Thesen auf die Borussia zutreffen; 1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu

	1	2	3	4	5	Durchschnitt
Die Borussia besitzt weltweite Bekanntheit	7	23	23	33	25	3,41 (379 / 111 Antworten)
Die Borussia ist für mich die 'Fohlenelf' und setzt auf junge, deutsche Spieler	5	22	43	32	9	3,16 (351 / 111 Antworten)
Der Verein geht einen finanziell gesunden Weg	6	16	14	40	35	3,74 (415 / 111 Antworten)
Ich kann mich mit der Mannschaft und dem Verein identifizieren	20	9	10	33	39	3,56 (395 / 111 Antworten)
Die Borussia und ihre Fans sind sympathisch	17	3	18	20	53	3,80 (422 / 111 Antworten)
Die Borussia steht für Tradition und Moderne gleichzeitig	12	14	22	28	35	3,54 (393 / 111 Antworten)

Frage 8: Wie wichtig ist Ihnen die Identifikation mit einem Verein?

Sehr wichtig 89

Neutral	16
Nicht wichtig	5
Keine Antwort	1

Frage 9: Können Sie sich denn mit der aktuellen Mannschaft der Borussia identifizieren?

Ja	75
Nein	15
Keine Antwort	21

Frage 10: Wie stark können Sie sich mit den folgenden Spielern / Verantwortlichen aus der aktuellen Mannschaft identifizieren?

1 = Gar nicht, 5 = Überaus starke Identifikation

	1	2	3	4	5	Durchschnitt
Tobias Levels	23	5	18	25	40	3,49 (387 / 111 Antworten)
Dante	20	13	16	37	25	3,31 (367 / 111 Antworten)
Logan Bailly	19	16	27	31	18	3,12 (346 / 111 Antworten)
Patrick Herrmann	20	14	20	32	25	3,25 (361 / 111 Antworten)
Marco Reus	20	7	14	34	36	3,53 (392 / 111 Antworten)
Juan Arango	25	20	33	23	10	2,76 (306 / 111 Antworten)
Max Eberl (Sportdirektor)	20	14	18	31	28	3,30 (366 / 111 Antworten)
Michael Frontzeck	20	11	24	32	24	3,26 (362 / 111 Antworten)

(Cheftrainer)

Frage 11: Stimmt das Verhältnis zwischen dem Verein und seinen Fans?

Ja, das Verhältnis zwischen Verein und Fans stimmt	79
Nein, das Verhältnis ist gestört	5
Kann ich nicht beurteilen	27

Frage 12: Investiert der Verein ausreichend in seine Fanarbeit?

Ja	60
Nein	15
Keine Antwort	36

Frage 13: Inwiefern treffen folgende Attribute auf die Außendarstellung der Verantwortlichen des Vereins zu? (1 = trifft nicht zu, 5 = trifft voll zu)

	1	2	3	4	5	Durchschnitt
Kompetent	4	9	27	51	20	3,67 (407 / 111 Antworten)
Innovativ	6	14	44	38	9	3,27 (363 / 111 Antworten)
Risikofreudig	17	39	36	15	4	2,55 (283 / 111 Antworten)
Ahnungslos	48	29	23	8	3	2,00 (222 / 111 Antworten)
Zurückhaltend	5	24	57	18	7	2,98 (331 / 111 Antworten)
Überlegt	5	8	33	45	20	3,60 (400 / 111 Antworten)

Unglaublich 52 33 16 6 4 1,89 (210 / 111 Antworten)

Frage 14: Wirkt für Sie die Borussia noch wie ein Sportverein oder mehr wie ein Unternehmen?

Sportverein 66

Unternehmen 28

Keine Antwort 17

Frage 15: Fußballvereine stellen oft auch eine eigene GmbH dar. Werden die Fans zum Kunden?

Ja, ich als Fan fühle mich als Kunde 32

Nein, so weit würde ich nicht gehen 64

Keine Antwort 15

Frage 16: Können Sie mit dem Begriff der "Marke Borussia" etwas anfangen?

Ja, das habe ich schon einmal gehört 39

Ja, aber ich finde diesen Begriff nicht zutreffend 30

Ja, aber ich weiß nicht, was damit gemeint ist 9

Nein, noch nie gehört 20

Keine Antwort 13

Frage 17: Wie viel Geld sind Sie bereit, für eine Eintrittskarte für ein Bundesligaspiel zu bezahlen?

Weniger als 10 Euro	4
10 bis 15 Euro	25
16 bis 30 Euro	66
31 bis 50 Euro	12
Über 50 Euro	3
Keine Antwort	1

Frage 18: Wie viel Geld geben Sie im Jahr für Fanartikel aus?

Gar nichts	25
Bis zu 10 Euro	8
10 bis 30 Euro	20
31 bis 50 Euro	20
Über 50 Euro	34
Keine Antwort	4

Frage 19: Ist der Stadionbesuch inzwischen zu teuer geworden?

Ja	55
Nein	39
Keine Antwort	17

Frage 20: Welche Rolle spielt bei Ihnen die Tradition des Vereins?

Die Borussia hat Tradition und darf dazu stehen 85

Früher war alles besser 7

Die Borussia hat und wird immer das Image der 'Fohlenelf' tragen 10

Die Vergangenheit nervt, was zählt ist das hier und jetzt 4

Sonstiges 5

- Vergangenheit schön und gut, aber das Aktuelle Geschehen sollte wichtiger sein und mehr Aufmerksamkeit bekommen
- Die Vergangenheit im Herzen, die Zukunft im Blick!
- Borussia ist nicht interessant für mich, Dynamo Dresden ist mein deutscher Verein.. alles andere ist mir egal..
- Im Prinzip muß man alle genannten Punkte vermischen um die Rolle der Tradition zu erfassen. Wobei man mit Tradition bei Borussia ja eigentlich nur die Erfolge der 70er meint...
- Tradition ist wichtig, aber das "hier und jetzt" sollte definitiv im Vordergrund stehen!

Frage 21: Welches Ziel sollte für die Zukunft im Verein die oberste Priorität besitzen?

Finanziell gesund auf den eigenen Beinen stehen	42
Sportlicher Erfolg und dafür auch investieren	24
Spieler aus der eigenen Jugend den Weg in die Profimannschaft ebnen	43
Stars an den Niederrhein holen	2

2. Expertengespräch

Interview mit dem Sportökonom Mark Schober von der Toyota Handball-Bundesliga; Dortmund, 06. Mai 2010, 16 Uhr

Herr Schober, was ist überhaupt eine Marke?

Mark Schober: Marken sind Kennzeichen, unverwechselbare Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung, die sich dann eben durch Farbe, Slogan oder Emotionen, die man damit verbindet, kennzeichnen.

Also der Begriff kommt wirklich aus der Wirtschaft? Wie zum Beispiel bei einem Auto?

Mark Schober: Klar, bei einem Auto ist es relativ eindeutig, da kann man es leichter festmachen, aber auch bei einem Verein, bei einem Klub ist es genauso. Also wenn wir VW als Marke darstellen, ist das eine Einzigartigkeit, eine Besonderheit; dieses Zeichen, das da drinsteckt, das drückt die Marke aus.

Also ist dieser Begriff der Marke auch etwas Emotionales in den Köpfen der Menschen?

Mark Schober: Genau, ganz entscheidend sogar. Da unterscheidet man in der

Wissenschaft zwischen Markenimage und Markenidentität. Man selbst gibt einer Marke besondere Eigenschaften und das Markenimage ist, wie der Fan, also der Kunde, die Marke wahrnimmt. Wenn man die Marke mit bestimmten Attributen belegt. VW wird vielleicht mit der Farbe Blau belegt und dem Image traditionell und Deutsch. Und man selbst versucht der Marke auch als Hersteller eine Philosophie und eine Identität zu geben. Entscheidend gestaltet sich die Marke dadurch, wie sie sich im Kopf des Menschen bildet. Da bildet sich das Image, da bildet sich die Einstellung. Auch Kaufverhaltensforschung und Verhaltenswissenschaft. Also es ist quasi ein ganz natürliches, verhaltenswissenschaftliches Thema.

Kann man demnach schon sagen, dass mit Marken ein Bild bzw. eine Stimmung beim Kunden, hier beim Fan erzeugen kann?

Mark Schober: Die Einstellung verändert sich dadurch. Durch eine Einstellungsveränderung verändert sich letztlich dann das Kaufverhalten von demjenigen. Ich versuche ihnen mal Beispiele zu geben, was eine Marke ausmacht: Eine besondere Leistung, eine Differenzierungsfähigkeit zu jemand anderes. Also wenn ich zum Beispiel einen Sportler als Marke sehe: Ein Sportler kann dann zu einer Marke werden, wenn er eine Top sportliche Leistung bringt und zudem noch etwas Besonderes hat, was ihn differenziert von anderen. Pascal Hens mit seiner Frisur beispielsweise. Stefan Kretzschmar mit seinen Tattoos. Also nicht nur, dass er eine besondere Leistung bringt. Die sportliche Leistung ist ganz wichtig, sonst kann ich nicht zur Marke werden, wenn ich nicht eine bestimmte Qualität erfülle oder einen tollen, günstigen Preis anbiete, ich muss ja dazu auch noch ein anderes Merkmale oder andere Besonderheiten haben, um als Marke erkannt zu werden. Ich habe hier eine Definition, die ich ganz gut finde: „Die Marke, als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“ Und das trifft es meiner Meinung nach echt gut.

Was für eine Rolle spielt da die Vergangenheit, auf die man vielleicht aufbaut? Oder blickt man bei der Markenbildung eher auf die Gegenwart oder die Zukunft?

Mark Schober: Um eine Markenidentität aufzubauen, habe ich selber von der Unternehmerseite eine Markenphilosophie, und die Seite des Konsumenten. Das eine

hat mit dem anderen erst einmal nichts zu tun. Wie ich dann nachher meine Markenkommunikation mache und sage, die Historie positioniere ich besonders gut. Das muss natürlich so sein, wie ich glaube, dass sich Markenimage bildet. Das Markenimage bildet sich im Fan dadurch, dass er mit der Marke in Kontakt kommt, Emotionen erlebt und dadurch seine Einstellung ändert. Oder er erlebt keine Emotionen und er kommt anderweitig zum Kauf des Produktes, weil er es eben benötigt oder weil die Verpackung schöner ist und so weiter. Er testet das Produkt, findet es gut und ändert dadurch seine Einstellung und baut dadurch eine Marke auf. Damit haben Sie die Bedeutung von der Historie im Sport aber schon dargelegt. Weil nur durch eine Historie kann es natürlich dazu kommen, dass man ein Vorstellungsbild von einer Marke bekommt, weil man dazu Zeit braucht. Es geht halt nicht anders und daher spielt die Historie eine große Rolle, es ist aber nur ein Bestandteil dessen.

Wie kommt es dazu, dass der Begriff „Marke“ jetzt im Sport immer weiter Einzug hält? Wie kommt es zu dieser Entwicklung oder ist das überhaupt eine neue Entwicklung?

Mark Schober: Nein, das ist keine neue Entwicklung, das gibt es schon immer. Nur gab es die Begriffe vorher nicht. Es ist ja egal, ob ich das Kind Marke oder Klub oder Verein nenne, das hat ja damit nichts zu tun. Der Sachverhalt an sich, der war schon immer gleich. Nur belegt man das jetzt mit betriebswirtschaftlichen Begriffen. Aber das Problem und den Inhalt gab es genauso. Früher hat man womöglich nicht strategisch gedacht und hat womöglich nicht überlegt: 'Okay, das ist meine Markenphilosophie, das ist das Markenimage, das ich nach Außen habe und irgendwie muss ich das zusammenbringen, nämlich eine Markenidentität zu schaffen. Die Inhalte und die Begrifflichkeiten gab es schon immer. Die Fohlen (*Bezeichnung für Borussia Mönchengladbach*) hatten schon immer ein Image oder der FC Bayern München, der war auch schon immer eine Marke in einer Weise. Vielleicht eine starke oder eine schwache Marke.

Muss man dann einen Verein als Unternehmen sehen?

Mark Schober: Das würde ich eh nie trennen. Unternehmen heißt für mich, dass man strategisch arbeitet. Es heißt nicht, dass man Gewinn erwirtschaften muss. Das machen nämlich die meisten Vereine nicht. Im Regelfall hat der Verein das Ziel, sportlichen

Erfolg zu haben. Es geht nicht darum Rendite zu erwirtschaften. Nichtsdestotrotz muss er unternehmerisch handeln, nämlich mit den Ressourcen hat so umgehen, dass er sie so einsetzt, um sein unternehmerisches Ziel zu erreichen. Das ist nicht Rendite, sondern sportlich erfolgreich zu sein. Und von daher muss er auch strategisch denken und natürlich auch ein strategisches Markenmanagement haben.

Das heißt: Die Fans sind Kunden?

Mark Schober: Genau. Halt eine besondere Art von Kunden, sie haben eine besondere Kundenbindung. Wir machen ja hier kein journalistisches Interview. In einer Fachzeitung kann ich auch davon sprechen, aber sonst würde ich weiter von Fans sprechen. Als Sportverein würde ich in der Kommunikation mit meinen Fans immer von Fans sprechen und nicht von Kunden. Aber inhaltlich ist das natürlich nichts anderes. Eine besondere Art von Kunden mit einem hohen Involvement, einer hohen Bindung. Die man auch besonders angehen muss, denn Sportvereine sind ein besonderes Produkt und mit hoher Emotionalität belegt. Das gibt es in der Form anderweitig nicht so stark, hat aber eben auch mit diesem Ziel zu tun, weil es nicht Rendite ist. Das Ziel von Borussia Dortmund ist es nicht, dass der Verein viel Geld verdient und die Fohlen auch nicht. Im Gegenteil: Da sind irgendwelche Leute, die stecken andauernd Kohle rein, dass es einigermaßen läuft. Ziel ist es sportlich erfolgreich zu sein. Und das muss ich meine Fans auch kommunizieren, dass ich nicht das Ziel habe, viel Geld zu verdienen. Einzelne Leute im Klub haben das vielleicht schon als Ziel, also der Spieler oder einzelne Mitarbeiter, aber der Klub als sich, die Mitglieder, die Gesellschafter, die verdienen da kein Geld mit. Die bezahlen ihren Mitgliedsbeitrag nicht, um am Ende des Jahres zehn Prozent Rendite zu bekommen.

Ich habe erlebt, dass manch ein Fan seinen Unmut über die Verwendung des Begriffs der „Marke“ in der Öffentlichkeit geäußert hat. Was denken Sie: Was sind die Vorteile, wenn man den Verein so nach Außen hin positioniert?

Mark Schober: Gegenüber Sponsoren macht es Sinn, wenn man die richtigen Fachbegriff auskennt. Dass die Leute merken, dass man sich auch Gedanken drüber macht. Noch einmal: Der Unterschied zu früher ist, dass man das Thema strategisch angeht. Und das ist eine Gefahr gegenüber Fans.

Kommt dieses Strategische auch, weil das kommerzielle Denken größer geworden ist?

Mark Schober: Klar, weil man einfach professioneller arbeiten muss, weil das Business wesentlich teurer geworden ist und da die Gefahr höher ist, dass man wirtschaftlich Schiffbruch erleidet. Daher muss man das auch tun. Wenn man solche Begrifflichkeiten verwendet ist es glaube ich gut gegenüber Sponsoren, Unternehmen und Banken, gegenüber den Fans kann es zum Nachteil sein. Dass man strategisch eine Marke entwickelt ist Gang und Gebe. Das hat man vielleicht früher in der Form nicht gemacht. Wobei trotzdem die Klubs schon eine Marke waren. Noch einmal der Unterschied: Die waren vielleicht eine Marke, aber man hat es nie strategisch forciert. Heutzutage muss man sich als Klub strategisch positionieren und ein strategisches Markenmanagement machen.

Ist dann der sportliche Erfolg erschwert, wenn man diesen Schritt nicht macht?

Mark Schober: Das hängt ja miteinander zusammen. Was ist strategisches Markenmanagement? Damit hängt zusammen, dass ich entsprechende Spieler verpflichte. Die Spieler dürfen nicht nur sportlich passen, die müssen auch zu der Markenausrichtung des Klubs passen. Also ist meine Markenausrichtung zum Beispiel eher auf junge Sportler angelegt oder wie der VfB Stuttgart, der immer wieder junge Leute nachbildet, oder brauche ich Topstars wie der FC Bayern, oder brauche ich Spieler aus der Region. Das kann eine wichtige Rolle spielen, um Fans zu binden und die Markenidentität zu steigern. Ein Beispiel aus dem Handball: Wir wissen, dass beispielsweise deutsche Spieler zu einem ganz positiven Image führen. Da ist das Interesse deutlich größer und es kommen auch mehr Fans ins Stadion.

Ist dann die Marke dann statt einem Mittel, das abschreckt, eher eine Sache, die die Fans bindet?

Mark Schober: Sowohl als auch glaube ich. Es ist eben auf der einen Seite eine Gefahr, damit abzuschrecken, wenn man es zu wissenschaftlich kommuniziert und von einer Marke spricht. Auf der anderen Seite ist es natürlich genau ein Mittel, um Fans zu gewinnen und Fans zu binden. Genau dazu dient die Maßnahme. Entsprechend muss

ich eben die Spieler verpflichten, mein Image zu kommunizieren, Werbung mit dem Image zu machen und und und. Ich glaube zum Beispiel, wenn wir von den Fohlen sprechen: Die Fohlen haben für mich ein ganz klares Image als Traditionsmeister. Der FC Bayern ist der Dauermeister. Dann gibt es noch den Kultklub wie St. Pauli. Schalke hat auch so ein typisches Revierpott-Image. Man merkt schon, dass man einigen Klubs deutliche Images zuordnen kann. Manche haben ein regionales, manche ein Deutschland-weites Image. Aber das braucht man, um sich als Marke zu positionieren. Wenn man nicht so ein typisches Markenkennzeichen hat, dann hat man Probleme, sich gegenüber den anderen zu positionieren. Man hat immer zwei Zielgruppen zu beachten: Einmal die Zuschauer und einmal die Sponsoren.

Sind die Medien auch noch in diesem Pool oder sind die ganz außen vor?

Mark Schober: Die Medien sind keine unmittelbare Zielgruppe, sondern Multiplikator. Da gibt es praktisch ein Dreieck zwischen Klub, Sponsoren und Medien. Die Zuschauer stehen da in der Mitte. Durch die Medien ist das Interesse können mehr Zuschauer das Spiel sehen und für die Sponsoren ist es interessanter, weil die Reichweiten steigen. Die Medien sind Multiplikator, aber keine direkte Zielgruppe des Vereins. Weil einer Zielgruppe versuche ich etwas zu verkaufen. An die Sponsoren verkaufe ich was, an die Zuschauer verkaufe ich was, aber an die Medien verkaufe ich nichts. Die sind Multiplikator, Partner, Stakeholder.

Welche Chancen und Risiken sehen Sie in der Markenstrategie?

Mark Schober: Die Chance, wenn Sie mich jetzt persönlich fragen, ist, dass man eine strategische Positionierung hat. Die braucht man, um mehr Fans zu gewinnen und Kunden zu binden. Das muss man strategisch machen und das macht man durch eine Marke. Und die Gefahr ist eben, dass wenn man das zu stark kommuniziert, dass bestehende Fans durch den Kommerzialisierungs-Gedanken diese Sache nicht mögen.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Vorname, Name:.....

Datum, Unterschrift:.....