
BACHELORARBEIT

Frau
Christina Risel

**Fußball-Fanartikel für Frauen –
hat Gender Marketing in der
Bundesliga eine Zukunft?**

2016

BACHELORARBEIT

Fußball-Fanartikel für Frauen – hat Gender Marketing in der Bundesliga eine Zukunft?

Autorin:
Frau Christina Risel

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM 13wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:
Prof. Thomas Dreiskämper

Einreichung:
Köln, 07. Juni 2016

BACHELOR THESIS

Football merchandise for women – does gender marketing have a future in the Bundesliga?

author:

Ms. Christina Risel

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM 13wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

second examiner:

Prof. Thomas Dreiskämper

submission:

Cologne, 07.06.2016

Bibliografische Angaben

Risel, Christina:

Fußball-Fanartikel für Frauen –hat Gender Marketing in der Bundesliga eine Zukunft?

Football merchandise for women – does gender marketing have a future in the Bundesliga?

81 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit thematisiert Fanartikel für Frauen mit der Forschungsfrage: Wie hat sich das Merchandise-Angebot, speziell für Frauen in der Fußball Bundesliga, am Beispiel des FC Bayern München in den letzten zehn Jahren verändert und welches Potential bietet es den Vereinen in Zukunft? Die vorliegende Arbeit zeigt, dass sich das Angebot stark verändert hat und den Vereinen in Zukunft großes Potential bietet. Zudem wurden Handlungsempfehlungen für den FC Bayern München aus den Erkenntnissen abgeleitet, um Lösungen für eine zukünftig noch gezieltere Ansprache der weiblichen Zielgruppe zu bieten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Fragestellung und Relevanz des Themas	2
1.3 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit	3
2 Gender Marketing	4
2.1 Begriffsdefinition	4
2.2 Gender Marketing als neue Strategie für Unternehmen	9
3 Merchandising	12
3.1 Begriffsdefinition	12
3.2 Merchandising als Instrument für Sportvereine	14
4 FC Bayern München	23
4.1 Der Verein und die Aktiengesellschaft.....	23
4.2 Der Sportverein als Marke	25
5 Analyse des Merchandise-Angebots des FC Bayern München für Frauen	32
5.1 Marketing-Strategie	32
5.2 Aufbau der Analyse und Methodik.....	34
5.3 Analyse	36
5.4 Ergebnis der Analyse und Handlungsempfehlungen für den Verein	44
6 Ergebnis	51
6.1 Zusammenfassung und Fazit	51
6.2 Ausblick	53
Literaturverzeichnis	IX
Anlagen	XV
Eigenständigkeitserklärung	XXVII

Abkürzungsverzeichnis

1. FC Köln – 1. Fußball-Club Köln 01/07 e. V. / 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA

Borussia Dortmund – Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund

Borussia Mönchengladbach – Borussia Verein für Leibesübungen 1900 e. V.

FCB – FC Bayern München

FC Bayern München – Fußball Club Bayern München e. V. / FC Bayern München AG

FC Schalke – Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V.

Katalog 2005/06 – Fanshop-Katalog des FC Bayern München der Saison 2005/2006

Katalog 2009/10 – Fanshop-Katalog des FC Bayern München der Saison 2009/2010

Katalog 2015/16 – Fanshop-Katalog des FC Bayern München der Saison 2015/2016

KKV – komparativer Konkurrenzvorteil

ZG – Zielgruppe

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Marketing-Management-Prozesses	6
Abbildung 2: Diversity-Management vs. Gender Marketing.....	9
Abbildung 3: Wachstumssegmente im Fußballmarkt.....	22
Abbildung 4: Logo des FC Bayern München	23
Abbildung 5: Nutzen der Marke aus Nachfragersicht	27
Abbildung 6: Markenwerte Bundesliga Vereine 2015	30
Abbildung 7: Kriterien der Marktsegmentierung.....	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil von Merchandising am Gesamtumsatz.....	21
Tabelle 2: Marken-Prüfung FC Bayern München	28
Tabelle 3: Merchandising-Umsatz FCB	37
Tabelle 4: Anzahl der Fanartikel des FC Bayern München	39
Tabelle 5: Anzahl der Produkte für Frauen nach Kategorien.....	41
Tabelle 6: Preise für Trikots des FC Bayern München für Frauen und Herren.....	42
Tabelle 7: Anzahl Fanshops und Megastores des FC Bayern München.....	43
Tabelle 8: Anzahl an speziellen Fanartikeln für Frauen in der Fußball Bundesliga	48

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

„Die Zukunft ist weiblich.“¹, sagte erst kürzlich der Vorstandschef von Puma Björn Gulden. „Der Markt für Frauen wächst überdurchschnittlich.“², ergänzte er. Auch Sepp Blatter hatte bereits 1995 festgestellt: „Die Zukunft des Fußballs ist weiblich.“³ Auf Grund der Vielzahl von Aussagen von Experten der Sportbranche, dass Frauen in Zukunft eine wichtige Rolle im Sportmarkt einnehmen werden, hat die Verfasserin ein Interesse und eine Motivation entwickelt, diese in ihrer Bachelorarbeit zu thematisieren. Ausgangspunkt für die Recherche der Arbeit war der Artikel *Verschenktes Potential* von Tobias Kuske in der SPONSORS vom 16.12.2015. Dort wurde das Thema Gender Marketing in der Fußball Bundesliga aufgegriffen und über bislang ungenutzte Potentiale der weiblichen Zielgruppe geschrieben. Kuske bezog sich dabei insbesondere auf das Merchandising.⁴ Daraus entwickelte die Verfasserin die Forschungsfrage: Wie hat sich das Merchandise-Angebot, speziell für Frauen in der Fußball Bundesliga, am Beispiel des FC Bayern München (im folgenden FCB genannt) in den letzten zehn Jahren verändert und welches Potential bietet es den Vereinen in Zukunft?

Folgende Thesen hat die Verfasserin dazu aufgestellt:

Es gibt deutlich weniger Fanartikel für Frauen als für Männer.

Der FCB ist im Vergleich zu anderen deutschen Vereinen professioneller aufgestellt und ist ein Vorreiter in Sachen Fanartikel für Frauen.

Häufig sind Fanartikel für Frauen rosa oder pink, ohne dabei die Vereinsfarben zu berücksichtigen.

Je erfolgreicher ein Verein bzw. seine Mannschaften sind, desto mehr Merchandise-Artikel werden verkauft.

¹ Hegmann: Warum Puma jetzt voll auf die Frauen setzt. o. S.

² Hegmann: Warum Puma jetzt voll auf die Frauen setzt. o. S.

³ Krull: Die Zukunft des Fußballs ist weiblich. o. S.

⁴ Vgl. Kuske: Verschenktes Potential. o. S.

Das Interesse von Frauen am Fußball ist seit der WM 2006 gestiegen.

Diese Thesen und die Forschungsfrage werden im Verlauf dieser Arbeit beantwortet. Doch warum bezieht sich die Verfasserin gerade auf den FCB und auf Frauen in Deutschland? Und ist die Thematik tatsächlich so relevant und aktuell wie es die Aussage von Björn Gulden vermuten lässt? Darauf wird die Verfasserin im nächsten Kapitel genauer eingehen.

1.2 Fragestellung und Relevanz des Themas

Der Sport und in Deutschland insbesondere der Fußball, begeistern die Menschen seit jeher und haben vor allem in den Medien eine große Relevanz. Doch erst seit wenigen Jahren interessieren sich auch Frauen vermehrt für den Fußball. So hat eine Studie ergeben, dass sich heute fast 25 Millionen Frauen als fußballinteressiert bezeichnen, was 73,5 % aller Frauen ab 14 Jahren in Deutschland sind. Fast 41 % der weiblichen Bevölkerung bezeichnet sich sogar als Fußballfan, was rund 13,7 Millionen Frauen sind.⁵ Das zeigt, wie groß das Interesse und die Begeisterung von Frauen für Fußball in Deutschland geworden sind. Fußball ist inzwischen die beliebteste Sportart bei Frauen in Deutschland.⁶ Hier stellt sich die Frage, wodurch das begründet ist. Durch veränderte Interessen von Frauen? Oder durch die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland, die den Eventcharakter des Fußballs geprägt hat? Oder kam der Sinneswandel gar nicht von den Frauen selbst, sondern von den Sportanbietern, die Frauen als Zielgruppe für den Sportmarkt erkannt haben und nun gezielter ansprechen? Ob nun zuerst das Interesse der Frauen am Fußball oder das Interesse der Vereine an den Frauen bestand, kann retrospektiv nicht mehr sicher festgestellt werden. Sicher ist aber, dass heute von beiden Seiten ein Interesse besteht.

Sicher ist auch, dass sich der Wettbewerb auf dem Sportmarkt in den letzten Jahren verstärkt hat und neue Zielgruppen und Märkte erschlossen werden müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein. So konkurrieren Vereine nicht mehr nur mit ihren Gegnern aus der eigenen Liga, sondern auch mit anderen Ligen weltweit, mit anderen Sportarten generell und sogar mit anderen Freizeitmöglichkeiten im Allgemeinen. Dabei konkurrieren sie natürlich nicht direkt um den sportlichen Erfolg, aber um das Medien- und Zuschauerinteresse, woraus meist Wirtschaftsinteressen resultieren. So schreitet die Professionalisierung im Sport immer weiter voran, unterstützt und

⁵ Vgl. Rohlmann: 12. Fanartikel-Barometer. Seite 27.

⁶ Repucom: Frauen und Sport. Seite 8.

gefördert durch zahlreiche Agenturen, Sponsoren und Rechtevermarkter, die den Sport für ihre eigenen Zwecke nutzen wollen. Ob bei dieser Professionalisierung auch die Interessen und Bedürfnisse von rund 50% der Bevölkerung, die bisher kaum Beachtung im Fußball fanden, nämlich von Frauen, berücksichtigt werden, ist eine zentrale Frage, weshalb die Verfasserin das Thema Fußball-Fanartikel speziell für Frauen gewählt hat.

Um dieses Thema in einer Bachelorarbeit zu untersuchen, ist es sinnvoll den größten und erfolgreichsten deutschen Fußball-Verein als Untersuchungsgegenstand zu nutzen. Bei diesem Verein kann man davon ausgehen, dass professionelle Strukturen vorliegen und der Verein eine Vorbildfunktion für andere Vereine einnimmt. Daher hat die Verfasserin den FCB gewählt. Wie die Verfasserin dabei vorgegangen ist, wie der Aufbau der Arbeit ist und mit welcher Zielsetzung die Arbeit verfasst wurde, wird im nächsten Kapitel erläutert.

1.3 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Mit dieser Arbeit soll herausgestellt werden, wie gut die Vereine das Potential der weiblichen Zielgruppe bisher erkannt haben, wie gut sie dieses bisher nutzen und wie sie dieses in Zukunft noch besser nutzen könnten.

Dafür beschreibt und erklärt die Verfasserin zunächst die theoretischen Grundlagen des allgemeinen Marketings, des Gender Marketings, des Sportmarketings und besonders des Merchandisings. Auch der Fußball Club Bayern München e. V. und die FC Bayern München AG werden beschrieben. Die theoretischen Grundlagen von Marken werden ebenfalls von der Verfasserin erläutert, bevor sie den FCB auf Markenparameter hin prüft und den Stellenwert von Marken für Vereine einordnet. Die Vorgehensweise der Verfasserin ist also grundsätzlich und jederzeit vom Allgemeinen zum Speziellen und von der Theorie zur Praxis.

Für die Analyse untersucht die Verfasserin das Merchandise-Angebot des FCB für Frauen der letzten zehn Jahre. Dazu werden Fanshop-Kataloge des FCB der Saisons 2005/2006, 2009/2010 und 2015/2016 ausgewertet, Informationen des FCB und des 1. FC Köln genutzt und das jährlich erscheinende Fanartikel-Barometer von Peter Rohlmann als Grundlage verwendet. Des Weiteren wertet die Verfasserin Expertenbefragungen aus, die sie durchgeführt hat. Dafür wurden Experten aus dem Bereich Merchandising, Sponsoring und Sportmarketing befragt.

Schlussendlich wird die Forschungsfrage beantwortet, Handlungsempfehlungen für den Verein ausgearbeitet und geprüft, ob der Gender-Marketing-Ansatz in der Fußball Bundesliga angewendet wird oder in Zukunft angewendet werden sollte.

2 Gender Marketing

2.1 Begriffsdefinition

Gender Marketing stammt aus den USA, wo es zu Beginn der 90er Jahre aus dem Diversity-Management entwickelt wurde.⁷ Auf das Diversity-Management wird die Verfasserin später eingehen. Gender Marketing wurde in Deutschland von Diana Jaffé mit dem Buch *Der Kunde ist weiblich* aus dem Jahr 2005 bekannt gemacht.

Der Begriff Gender Marketing ist zunächst durch das Wort Geschlecht, für das es im amerikanischen zwei Begriffe gibt, *sex* und *gender* geprägt. Das Wort *sex* bedeutet die rein biologische (genetische) Trennung von Geschlechtern. Das Wort *gender* bedeutet die soziale (kulturelle) Unterscheidung der Geschlechter.^{8,9} Diese sprachliche Trennung ist wichtig, um zu verdeutlichen, dass es zwischen Frauen und Männern nicht nur einen genetischen Unterschied gibt, sondern sie sich auch in ihrem Verhalten, ihren Bedürfnissen und ihren Einstellungen unterscheiden. Gender Marketing bedeutet also Geschlechter Marketing oder auch geschlechtsspezifisches Marketing.

Marketing im Allgemeinen bedeutet laut Duden die „Ausrichtung eines Unternehmens auf die Förderung des Absatzes durch Betreuung der Kunden, Werbung, Beobachtung und Lenkung des Marktes sowie durch entsprechende Steuerung der eigenen Produktion.“¹⁰

Der Begriff des Marketings hat sich in den letzten Jahren gewandelt. „In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“¹¹ „Heute wird Marketing als integrierte, marktorientierte Führungskonzeption interpretiert, die sowohl eine funktionsbezogene als auch eine funktionsübergreifende Dimension vereint.“¹²

⁷ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 3.

⁸ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 3.

⁹ Vgl. Kreienkamp: Gender-Marketing Impulse. Seite 12.

¹⁰ Duden (Hrsg.): Marketing. o. S.

¹¹ Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 11.

¹² Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 13.

Nach Klaus Backhaus ist Marketing das Management von komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV).¹³ KKV sind Merkmale des Angebotes, die den Kunden besonders wichtig sind. KKV können sowohl ein Preisvorteil als auch ein Nutzenvorteil gegenüber der Konkurrenz sein. Diese können sich auf die Leistung selbst oder auch auf die Transaktion der Leistung beziehen.¹⁴

Diese Definitionen des Marketings haben verschiedene Schwerpunkte und Betrachtungsweisen. Die Definition des Dudens ist eher ziel- und instrumentalorientiert. Daran knüpft die klassische Definition von Meffert, Burmann und Kirchgeorg an, die prozess- und zielorientiert ist. Die moderne Definition von Meffert, Burmann und Kirchgeorg ist konzeptorientiert und zielt auf eine ganzheitliche Unternehmensführungsphilosophie ab. Die Definition von Backhaus ist wettbewerbsorientiert und bezieht sich auf Effizienzvorteile (Minimierung der Transaktionskosten) oder Effektivitätsvorteile (bessere Lösung für den Kunden).

Einigkeit herrscht bei allen Autoren darüber, dass Marketing aus der Managementperspektive als Problemlösungsprozess, der in Abbildung 1 dargestellt ist, verstanden werden kann. So auch bei Sander, der Marketing als eine unternehmerische Funktion beschreibt, die sich mit verschiedenen Problemen und Aufgaben auseinander setzen muss¹⁵ und bei Freyer, der Marketing als mehrstufige Planungsmethode¹⁶ beschreibt.

Um KKV zu generieren muss der Marketing-Management-Prozess durchlaufen werden.¹⁷ Der Marketing-Management-Prozess ist zentraler Bestandteil des Marketings. In diesem Prozess werden verschiedene Phasen der Planung, Umsetzung und Kontrolle des Marketings durchlaufen. Diese sind wichtig, um eine strukturierte Herangehensweise an die Erfüllung der Unternehmensziele zu haben. Bei der Marketingkonzeption müssen Marketingziele, Marketingstrategien und Marketinginstrumente herausgearbeitet werden. Die Strategie richtet sich nach den Zielen. Die Auswahl der richtigen Maßnahmen und Instrumente wiederum erfolgt nach der Strategie. Das veranschaulicht die folgende Abbildung.

¹³ Vgl. Backhaus: Industriegütermarketing. Seite 8.

¹⁴ Vgl. Vollert: Marketing. Seite 325.

¹⁵ Vgl. Sander: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Seite 29, zit. n. Thommen / Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Seite 145-149.

¹⁶ Vgl. Freyer: Sport-Marketing. Seite 116.

¹⁷ Vgl. Vollert: Marketing. Seite 329.



Abbildung 1: Phasen des Marketing-Management-Prozesses¹⁸

Die Abbildung 1 zeigt die fünf Phasen des Marketing-Management-Prozesses, die durchlaufen werden müssen. Die einzelnen Phasen haben verschiedene Unterpunkte, die abgearbeitet werden müssen. Schritt eins ist die Analyse der externen und internen Umwelt. Dafür wird häufig eine SWOT-Analyse durchgeführt. Markt, Zielgruppen und Kunden müssen bestimmt werden. Anschließend erfolgt die strategische Unternehmensplanung. Die Unternehmensziele werden benannt. Daraus resultiert der nächste Punkt, die strategische Marketingplanung. Hier müssen die Marketingziele herausgearbeitet werden, aus denen die Strategie abgeleitet wird. In der nächsten Phase wird die operative Marketingplanung, in der die Marketinginstrumente festgelegt werden, bestimmt. Ein gut geplanter und ausgewogener Marketing-Mix ist für die Zielerfüllung wichtig. Darauf folgt die Implementierung und abschließend die Kontrolle.^{19,20,21,22} Zentraler Aspekt dieses Problemlösungsprozesses ist die Bestimmung von Marketing-Zielen und Gestaltung des Marketing-Mixes.²³

„Der Marketingmix eines Unternehmens ist der kombinierte und koordinierte Einsatz der Marketinginstrumente mit dem Ziel, durch eine harmonische Abstimmung der Instrumenteausprägungen die Unternehmens- und Marketingziele möglichst effizient

¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer: Sport-Marketing. Seite 120.

¹⁹ Vgl. Nufer / Bühler: Marketing im Sport. Seite 31-39.

²⁰ Vgl. Bruhn: Kommunikationspolitik. Seite 79.

²¹ Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 20-24.

²² Vgl. Sander: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Seite 29-30.

²³ Vgl. Sander: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Seite 30.

zu erreichen.“²⁴ Die Marketinginstrumente lassen sich in vier Kategorien aufteilen. Die sogenannten vier Ps nach McCarthy – Product, Price, Place und Promotion.²⁵ Diese werden auch als Produktpolitik, Preispolitik oder Konditionenpolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik oder Distributionspolitik bezeichnet. Wenn diese optimal kombiniert eingesetzt werden, kann ein gutes Ergebnis erzielt werden.^{26,27}

Marketing ist demnach heute ein Managementkonzept für Unternehmen. Im Bereich Marketing gibt es wiederum verschiedene Forschungsfelder. Gender Marketing ist eine spezialisierte Form des allgemeinen Marketings. Um den Begriff weiter herauszuarbeiten nennt die Verfasserin verschiedene Definitionen. „Gender Marketing ist die grundsätzliche Betrachtung von Märkten aus der Sicht weiblicher oder männlicher Konsumenten“²⁸, so Jaffé. Julia Canzler definiert den Begriff als „geschlechterspezifische Marktbearbeitung, welche sowohl biologische als auch gesellschaftliche Merkmale der Geschlechter erkennt und neben dem klassischen Marketing-Mix ebenso bei Service, Marktforschung, Beziehungsmanagement sowie Unternehmenspolitik und -ethik Anwendung findet.“²⁹ Laut Eva Kreienkamp ist Gender Marketing „die Verbindung zwischen einem aufgebrochenen Geschlechterbild mit dem daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen marktseitig und dem Dialog mit den Kunden und Kundinnen sowie den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unternehmensseitig. Diese Verknüpfung ermöglicht die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von geschlechtssensiblen Produkten und Dienstleistungen.“³⁰

Auf Grund dieser drei Definitionen lässt sich schließen, dass es sich um einen ganzheitlichen Ansatz des Marketings handelt, der in alle Bereiche des Unternehmens einfließt und die Betrachtungsweise von Märkten und die Herangehensweise an diese verändert. Kreienkamp legt einen besonderen Fokus auf den Dialog mit den Kunden und Mitarbeitern. Damit hat Gender Marketing bei ihr eine stark kommunikative Funktion. Canzler und Jaffé hingegen sehen das Gender Marketing vor allem als Marktbearbeitung bzw. Betrachtung von Märkten. Ein weiterer Unterschied ist, dass Canzler von geschlechtsspezifischen Produkten spricht, während Kreienkamp mit

²⁴ Bruhn: Kommunikationspolitik. Seite 12.

²⁵ Mc Carthy: Basic Marketing. Seite 45.

²⁶ Vgl. Bruhn: Kommunikationspolitik. Seite 10.

²⁷ Vgl. Sander: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Seite 29.

²⁸ Jaffé: Der Kunde ist weiblich. Seite 17.

²⁹ Canzler: Gender Marketing. Seite 3.

³⁰ Kreienkamp: Gender-Marketing Impulse. Seite 12.

geschlechtssensibel eine weniger strikte Formulierung wählt, die auf die von ihr beschriebenen veränderten Rollenbilder im 21. Jahrhundert zurückzuführen ist.³¹

„Beim Gender Marketing wird das Verhältnis der Geschlechter als ein komplexer Prozess der Interaktion gesehen und es erfolgen Hintergrundanalysen der Geschlechterrollenausbildung, d. h. sowohl gesellschaftliche wie auch biologische Aspekte werden näher beleuchtet.“³², so Canzlers Fazit. Jaffé ist der Überzeugung, dass klischeehafte Rollenbilder häufig zu Fehleinschätzungen im Marketing führen und nicht selten Wünsche mit Bedürfnisse der Kunden verwechselt werden. Folglich werden die grundlegenden Bedürfnisse, die sich evolutionär über viele Jahre ergeben haben, nicht erkannt und das Marketing basiert ausschließlich auf aktuellen gesellschaftlichen Trends. An dieser Stelle setzt das Gender Marketing an. Es nimmt gleichermaßen Rücksicht auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der beiden Geschlechter. Es legt außerdem Wert auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, die durch Marktforschung herausgefiltert werden und nimmt nicht die Annahmen und Vermutungen des Unternehmens oder einzelner Mitarbeiter darüber als Grundlage für das Marketing.³³

Das Diversity-Management ist die Grundlage für das Gender Marketing, daher ist es wichtig die beiden Begriffe abzugrenzen. Diversity bedeutet Vielfalt und ist ursprünglich auf den biologischen Artenreichtum zurückzuführen. Dieser Begriff wurde auf die moderne Managementlehre übertragen und findet hier eine neue Bedeutung, besonders im Personalwesen und im Marketing. In diesen Bereichen bedeutet Diversity die Vielfalt, also besonders die Verschiedenheit der Menschen. Diese versuchen sich Unternehmen zu eigen zu machen und für ihre Zwecke zu nutzen. Faktoren der Verschiedenheit sind dabei bspw. Geschlecht, Alter, Religion, nationale und ethnische Herkunft oder auch die sexuelle Orientierung. Im Diversity-Management ist *gender* allerdings nur ein Aspekt unter vielen und nicht zentraler Punkt des Ansatzes wie bei dem Gender Marketing.³⁴ Außerdem ist es wichtig, dass alle Aspekte beachtet werden und niemand ausgegrenzt wird. Im Gender Marketing hingegen, kann bewusst nur ein Geschlecht angesprochen und das andere ausgeschlossen werden.³⁵

³¹ Vgl. Kreienkamp: Gender-Marketing Impulse. Seite 12-13.

³² Canzler: Gender Marketing. Seite 24.

³³ Vgl. Jaffé: Der Kunde ist weiblich. Seite 17-26.

³⁴ Vgl. Kreienkamp: Gender-Marketing Impulse. Seite 8-11.

³⁵ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 4.

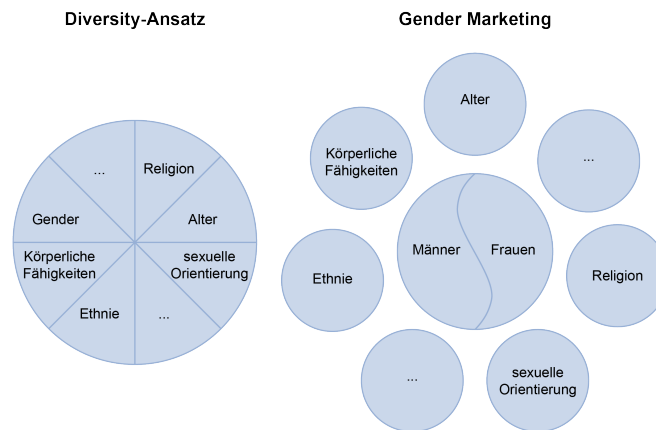


Abbildung 2: Diversity-Management vs. Gender Marketing³⁶

Die obige Abbildung verdeutlicht noch einmal die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen. Während der Faktor bzw. das Merkmal Geschlecht im Diversity-Ansatz nur eines von vielen Merkmalen ist, so ist es im Gender Marketing der zentrale Aspekt.

2.2 Gender Marketing als neue Strategie für Unternehmen

Wie und ob diese Strategie in Unternehmen Anwendung findet, wird die Verfasserin im folgenden Abschnitt beschreiben. Zunächst wird die Verfasserin das Ziel des Gender Marketings benennen, Unterschiede im Kaufverhalten zwischen Frauen und Männern aufzeigen und abschließend auf die Problematik in der Umsetzung dieser Marketing-Methode eingehen.

Ziel des Gender Marketings ist es, die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern ganzheitlich in das Marketing zu integrieren. Damit sollen schlussendlich der Absatz gesteigert und monetäre Ziele erreicht werden.³⁷ Laut dem Handelsblatt müssen die Bedürfnisse konkret in die Entwicklung, den Vertrieb, die Preisbildung und die Kommunikation von Produkten und Dienstleistungen eingebunden werden³⁸, da es „erhebliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt, wie sie Konsumwünsche artikulieren, Kaufentscheidungen treffen und Produkte bewerten.“³⁹

³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Canzler: Gender Marketing. Seite 4.

³⁷ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 7.

³⁸ Vgl. Bialek: Mach es klein und mach es rosa. Seite 2.

³⁹ Ebenda.

Laut der amerikanischen Marketing-Fachfrau Marti Baletta weisen Männer ein lineares Kaufverhalten auf und sind auf eine schnelle Lösung bedacht. Frauen hingegen streben die perfekte Lösung an, die durchaus zeitaufwendig und komplex sein kann. Frauen und Männer unterscheiden sich in ihrem Kaufverhalten z. B. in folgenden Punkten: Während Männer in einem Verkaufsgespräch zu 70 % auf die Ware achten, machen Frauen den Kauf zu 70 % von dem Gesprächspartner abhängig.⁴⁰ Gerade für die weibliche Zielgruppe ist es also wichtig, ein gut geschultes und freundliches Verkaufspersonal zu haben. Frauen gehen zudem gerne shoppen, was von dem reinen Einkaufen abzugrenzen ist. Shoppen ist für Frauen eine Freizeitaktivität und dient der Entspannung. Frauen verwenden hierfür wesentlich mehr Zeit, als Männer dies zum Einkaufen tun.⁴¹ Auch die Atmosphäre einer Verkaufsstelle ist dabei entscheidend. Passt diese nicht, so wird in einem anderen Geschäft oder gar nicht gekauft.⁴² Ein weiterer wichtiger Unterschied ist, dass Männer lieber alleine, Frauen hingegen gerne in Begleitung einkaufen gehen.⁴³ Bei Frauen ist es beispielsweise wichtig, ihrer Begleitung eine Sitzmöglichkeit in der Nähe der Umkleidekabinen zu bieten. Des Weiteren werden Modeartikel von Männern wesentlich gezielter und direkter gekauft. Während Männer zu 65 % ein anprobirtes Kleidungsstück kaufen, liegt der Anteil bei Frauen gerade ein Mal bei 25 %.⁴⁴ Daraus lässt sich schließen, dass Frauen die Kleidungsstücke eingehender prüfen bzw. weniger schnell mit dem Modestück zufrieden sind und sich entscheiden dieses zu kaufen. Frauen achten bei einem Kauf auch stärker auf Ästhetik, wohingegen Männer sich stärker für technische Details interessieren.

Die Problematik des Gender-Marketing-Ansatzes besteht häufig in der Umsetzung. Diese resultiert generell aus einem androzentrischen Weltbild, wie Jaffé es beschreibt⁴⁵ und der Tatsache, dass in den meisten Fällen die Marketing-Entscheider und Produktentwickler männlich sind und nur bedingt Verständnis für die Bedürfnisse der weiblichen Zielgruppe haben.⁴⁶ Häufig wird dabei die Entscheidung bewusst oder auch unbewusst von Stereotypen beeinflusst. So werden Frauen-Produkte nicht selten einfach nur kleiner und pink gemacht, ohne dabei wirklich auf die Interessen der Zielgruppe einzugehen.⁴⁷ Dadurch können sich potentielle Kunden missverstanden

⁴⁰ Vgl. Kiel: Gender Marketing: Der kleine Unterschied. o. S.

⁴¹ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 8.

⁴² Vgl. Kreienkamp: Gender-Marketing Impulse. Seite 43.

⁴³ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 8.

⁴⁴ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 9.

⁴⁵ Vgl. Jaffé: Der Kunde ist weiblich. Seite 47-49.

⁴⁶ Vgl. Bialek: Mach es klein und mach es rosa. Seite 1.

⁴⁷ Vgl. Lembke: Der kleine Unterschied. o. S.

fühlen, Ablehnung gegenüber der Marke oder dem Produkt entwickeln oder überhaupt nicht erreicht werden.⁴⁸ Das zeigt das Beispiel des Navigationssystem-Herstellers Garmin, der ein pinkes Navigationssystem für Frauen entwickelt hat. „Ein Beispiel dafür, wie spezielles Frauen-Marketing auf keinen Fall aussehen sollte“⁴⁹, so Diana Jaffé in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Garmin wirbt mit dem Slogan: das „Must-have-Accessoire im handtaschenfreundlichen Design.“⁵⁰, ohne dabei differenziert auf die Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen.

Wie es besser geht hat die Firma Bosch gezeigt. Durch Marktforschung wurde die Gruppe der sporadischen Heimwerker als Zielgruppe erkannt, zu welcher hauptsächlich Frauen gehören.⁵¹ Häufig werden Frauen im Bereich Werkzeug überhaupt nicht als Zielgruppe wahrgenommen. Doch hier wurde speziell auf die Bedürfnisse dieser Gruppe eingegangen. „Diese Zielgruppe wollte Elektrowerkzeuge ohne viele Extras; sie sollten vor allem klein, leicht und kompakt sein. So entstand der Akkuschauber Ixo, das meistverkaufte Elektrowerkzeug der Welt.“⁵² Wie erfolgreich Bosch mit dieser Strategie war zeigt die Tatsache, dass inzwischen rund die Hälfte der Käufer weiblich ist.⁵³

Obwohl es Erfolge aufweist, wie das Beispiel Bosch zeigt, wird das Gender Marketing in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Dabei wird die Frage gestellt, wie hoch die Relevanz dieses Ansatzes sei. Es heißt, dass bestimmte Produkte, bei denen es sinnvoll oder notwendig ist, schon immer geschlechtsspezifisch beworben wurden und dieser Ansatz nicht neu sei.⁵⁴ Außerdem ist Gender Marketing eine Distanzierung von herkömmlichen Segmentierungsansätzen im Marketing und somit durchaus Streitbar.

Für diese Arbeit ist es also relevant herauszuarbeiten, ob es bestimmte Produkte im Bereich Merchandising im Sport gibt, die geschlechtsspezifisch für Frauen beworben werden können oder müssen. Dabei ist zu analysieren, ob diese Produkte bereits unter dem Gender-Marketing-Ansatz betrachtet werden oder in Zukunft betrachtet werden sollten.

⁴⁸ Vgl. Kreienkamp: Gender-Marketing Impulse. Seite 11.

⁴⁹ Lembke: Der kleine Unterschied. o. S.

⁵⁰ Ebenda.

⁵¹ Vgl. ebenda.

⁵² Ebenda.

⁵³ Vgl. ebenda.

⁵⁴ Vgl. Canzler: Gender Marketing. Seite 24.

3 Merchandising

3.1 Begriffsdefinition

Der nächste zentrale Aspekt dieser Arbeit ist das Merchandising. Es ist ebenfalls ein Begriff aus dem Marketing. Dieser kommt aus den USA und ist seit den 1970er Jahren auch im deutschsprachigen Raum zu finden.⁵⁵

Eine klare und eindeutige Definition ist schwer zu nennen, da es unterschiedliche Verwendungen für den Begriff gibt und dieser sich im Laufe der Jahre ständig weiterentwickelt und verändert hat.

Der Duden unterscheidet Merchandising in zwei Bereiche. Zum einen in die „Gesamtheit der verkaufsfördernden Maßnahmen und Aktivitäten des Herstellers einer Ware (Produktgestaltung, Werbung, Kundendienst usw.)“⁵⁶ Zum anderen und für diese Arbeit relevant in die „Vermarktung bestimmter, mit einem Film, mit Sport o. Ä. in Zusammenhang stehender Produkte“⁵⁷ Diese *mit Sport in Zusammenhang stehenden Produkte* sind unter anderem Fanartikel. „Fanartikel (...) haben als Merchandising-Produkte mit Verkaufsförderungsmaßnahmen wenig gemein. Sie gelten als zusätzliche Einnahmequellen und für die Käufer als Ausdrucksform von Identität.“⁵⁸ Florian Debortoli verwendet den Begriff ebenfalls in Zusammenhang mit dem „Geschäft mit Fanartikeln.“⁵⁹ Auch umgangssprachlich wird der Begriff häufig in Zusammenhang mit Fanartikeln und Souvenirs aus den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Sport und Events verwendet. Laut Gablers Wirtschaftslexikon gibt es zwei Definitionen. Zum einen die „Gesamtheit der verkaufsfördernden Maßnahmen (Verkaufsförderung) im Handel, v.a. Tätigkeiten am Regalplatz wie Warenplatzierung, Einräumen der Ware oder Preisauszeichnungen etc.“⁶⁰ Und zum anderen die „Vermarktung von Lizenzen (Licensing).“⁶¹

Merchandising und Licensing sind aber nicht bedeutungsgleich. Deswegen ist es wichtig zu klären, worin sich Merchandising und Licensing unterscheiden. Nach Dr.

⁵⁵ Vgl. Debortoli: Merchandising. Seite 13.

⁵⁶ Duden (Hrsg.): Merchandising. o. S.

⁵⁷ Ebenda.

⁵⁸ Debortoli: Merchandising. Seite 15.

⁵⁹ Debortoli: Merchandising. Seite 16.

⁶⁰ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Merchandising. o. S.

⁶¹ Ebenda.

Karin Böll ist Licensing „die kommerzielle und damit die gewinnorientierte Nutzung einer Popularität auf Basis einer Lizenzvergabe, mit dem Ziel, Produkte, Firmen und/oder Marken emotional zu positionieren und dadurch den Absatz [zu] erhöhen.“⁶² Voraussetzung für Licensing ist immer ein Vertrag zwischen Lizenznehmer und Lizenzgeber, in dem festgehalten wird, welche Rechte und Pflichten die Vertragspartner einhalten müssen.⁶³ Laut Böll versteht man unter Merchandising „sämtliche Maßnahmen der Absatzförderung, die der Hersteller beim Handel ergreift. Dazu gehören auch sogenannte Werbemittel und Streuartikel (...), die das Markenzeichen des Hauptproduktes tragen und ohne Gewinnerzielung verschenkt bzw. zum Selbstkostenpreis in Umlauf gebracht werden, mit dem Ziel, eine Marke bekannt zu machen.“⁶⁴ Das widerspricht der Aussage von Debortoli, dass Fanartikel eine zusätzliche Einnahmequelle seien und somit Merchandise keinesfalls ohne Gewinnerzielungsabsicht betrieben werde. Kostenlose Werbemittel können auch als Werbegeschenke bezeichnet werden. Ein Werbegeschenk, ein sogenanntes Give-away⁶⁵, ist für diese Arbeit nicht mit Merchandise synonym. Peter Rohlmann definiert Merchandising als „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Anhänger gerichteten Aktivitäten einer Person oder Gruppe, von Vereinen Verbänden/ Institutionen oder besonderen Ereignissen bzw. Projekten mit dem Ziel, eben diese einem Markenartikel gleich in Form spezieller Angebote zu vermarkten.“⁶⁶

Verallgemeinernd und vereinfacht lässt sich aus diesen Definitionen schließen, dass Merchandising der Verkauf von Fanartikeln direkt durch die Rechteinhaber ist, Licensing hingegen das Geschäft mit dem Verkauf von Rechten zur Verwertung von Nutzungsrechten an Lizenznehmer ist. Dieses Recht bezieht sich aber nicht nur auf Fanartikel, sondern auch auf andere Vermarktungsrechte für mediale Verwertung, Werbeflächen, Namensrechte des Stadions, Ticketing oder Hospitality.⁶⁷

In der modernen Betrachtungsweise geht Merchandising über das reine Fanartikel-Geschäft hinaus. So hat Rohlmann inzwischen zu seiner Definition ergänzt, dass „Merchandising vordergründig die Summe aller Maßnahmen [ist], um Fanartikel zu kreieren, herzustellen und zu vertreiben. Zugleich ist es aber auch Bestandteil der

⁶² Böll: Merchandising und Licensing. Seite 5.

⁶³ Vgl. ebenda.

⁶⁴ Böll: Merchandising und Licensing. Seite 4.

⁶⁵ Duden (Hrsg.): Give-away. o. S.

⁶⁶ Rohlmann: Sportmarketing und Merchandising. Seite 16.

⁶⁷ Vgl. Debortoli: Merchandising. Seite 33-35.

Markenführung und Teil der Öffentlichkeitsarbeit eines sportspezifischen Hauptproduktes.“⁶⁸

Nach der Begriffsklärung folgt in Kapitel 3.2 die Beschreibung des Konzepts, der Ziele und der Bedeutung des Merchandising als Marketing-Instrument für Sportvereine.

3.2 Merchandising als Instrument für Sportvereine

Merchandising fungiert als Marketing-Instrument für Sportvereine. Daher wird die Verfasserin zunächst den Begriff Sportmarketing definieren und anschließend auf die Besonderheiten des Marketing-Management-Prozesses im Sport, in Bezug auf Markt, Produkt und Konsument eingehen. Im Anschluss wird die Verfasserin dezidiert das Instrument Merchandising darstellen und untersuchen.

Für das Sportmarketing gibt es in der Wissenschaft zwei Betrachtungsweisen. Aus der sportwissenschaftlichen Perspektive handelt es sich um eine Unterkategorie der Sportökonomie. Aus der marketingwissenschaftlichen Perspektive um eine Teildisziplin des Marketings.⁶⁹ „Hintergrund zu den verschiedenen Sichtweisen des Sport-Marketing[s] sind unterschiedliche Auffassungen über die Allgemeingültigkeit oder die Notwendigkeit zur sektoralen oder produktbezogenen Spezifizierung innerhalb der Marketingwissenschaft.“⁷⁰ „Die Marketinglehre beansprucht in ihrer allgemeinen Formulierung, Aussagen für alle wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Betriebe und Organisationen zu treffen“⁷¹, spricht auch für Sportvereine. Dem entgegen steht die Überzeugung, dass der Sportmarkt so spezielle Anforderungen an die Marketing-Entscheider stellt, dass „wer nicht die speziellen Gegebenheiten des Konsum- oder Investitionsverhaltens von Konsumenten und Unternehmern oder des Verhaltens der Nachfrager und Mitbewerber am Sport- oder Freizeitmarkt kennt“⁷², keine spezifischen Marketing-Management-Konzepte entwickeln kann.

Um den Begriff abzugrenzen ist zunächst die Unterteilung in Marketing von Sport nach Nufer und Bühler bzw. Marketing im Sport nach Freyer (die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen und sportnahe Unternehmen) und Marketing mit Sport (instrumentelle Verwendung des Sports im Rahmen des Marketing

⁶⁸ Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 178.

⁶⁹ Vgl. Nufer / Bühler: Marketing im Sport. Seite 40.

⁷⁰ Freyer: Sport-Marketing. Seite 55.

⁷¹ Ebenda.

⁷² Freyer: Sport-Marketing. Seite 56-57.

von Unternehmen, die keine Sportleistung herstellen) wichtig zu nennen.^{73,74} Hier unterscheiden sich auch viele gängige Definitionen in der Wissenschaft. Beide Ansätze verbinden Nufer und Bühler in ihrer Definition: „Sportmarketing ist die spezifische Anwendung der Marketing-Prinzipien und -Prozesse auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung.“⁷⁵

Der Marketing-Management-Prozess (siehe Kapitel 2.1) wird auch im Sport angewendet. Dabei müssen die Besonderheiten des Sportmarktes beachtet werden. Eine Besonderheit ist, dass es sowohl aktive als auch passive Nachfrager bzw. Konsumenten gibt. „Im Sinne einer nachfrageorientierten Marktdifferenzierung kann der Kernmarkt des Sports daher auf einen Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlermarkt) und einen Markt für passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt) unterteilt werden.“⁷⁶ Des Weiteren ist der Sportmarkt in Breiten- und Freizeitsport und in Spitzen- und Leistungssport zu unterteilen. Hier ist der Breitensport besonders im Sportlermarkt anzusiedeln. Das heißt, dass im Breitensport die meisten Beteiligten aktive Sportler sind. Der Spitzensport hingegen ist hauptsächlich im Zuschauermarkt einzuordnen.⁷⁷ Ein weiteres Merkmal des Sportmarktes ist, dass „die Fokussierung auf den sportlichen Erfolg“⁷⁸ immer im Vordergrund steht und im Gegensatz zu anderen Unternehmen nicht monetäre Ziele primär im Fokus stehen. Auf dem Sportmarkt ergeben sich die Unternehmensziele also aus sportlichen Zielen sowie ethischen Werten und weiteren Zielen wie Marketing- oder soziale Ziele, Prestige, Macht und Image.⁷⁹

Für diese Arbeit relevant ist der Zuschauersport, da die Verfasserin sich auf den FCB und somit den passiven Sportkonsum im Spitzensport bezieht. Die ausführliche Bestimmung des relevanten Marktes erfolgt in Kapitel 5.3.

Es gibt zudem deutliche Unterschiede zwischen Sportkonsumenten und Konsumenten anderer Produkte. Das wird am Beispiel von Konsumenten bzw. Fans eines Fußballvereines deutlich. Sportkonsumenten sind leidenschaftlicher mit ihrem Verein verbunden, als die meisten Konsumenten mit ihrer bevorzugten Marke. Überdies sind sie treu gegenüber ihrem Verein und diesem loyal verbunden. Sie weisen ein irrationales Konsumentenverhalten vor. Kaufentscheidungen basieren dabei nicht auf

⁷³ Vgl. Nufer / Bühler: Marketing und Sport. Seite 7.

⁷⁴ Vgl. Freyer: Sport-Marketing. Seite 51-52.

⁷⁵ Nufer / Bühler: Marketing und Sport. Seite 8.

⁷⁶ Ebenda.

⁷⁷ Vgl. ebenda.

⁷⁸ Nufer / Bühler: Marketing und Sport. Seite 9.

⁷⁹ Vgl. Freyer: Sport-Marketing. Seite 76.

Preis und Qualität der Produkte, sondern auf ihrer Leidenschaft für den Verein. Angebote von anderen Vereinen, die günstiger oder qualitativ hochwertiger sind, werden nicht als Alternative wahrgenommen, denn Fans wechseln nur sehr selten den Verein.⁸⁰ „Sie würden niemals auf die Idee kommen, zum gegnerischen Club zu wechseln, nur weil dort die Eintrittskarten billiger sind oder ein breiteres Merchandisingssortiment angeboten wird.“⁸¹, sind ebenfalls Nufer und Bühler überzeugt. In den Köpfen der Konsumenten entsteht demzufolge eine Monopolstellung (Vergleich zu monopolistischer Konkurrenz nach Chamberlin⁸²) für ihren Verein. Die Motivation eines Zuschauers bzw. Konsumenten liegt meist in der Unterhaltung. Die Zuschauer weisen jedoch unterschiedliche Bedürfnisse auf. Für manche ist das Spielgeschehen am wichtigsten, für andere das Geschehen rund um das Spiel. Konsumenten sind dabei nicht nur die Personen, die live vor Ort sind, sondern auch Zuschauer über Medien, wie TV oder Internet.⁸³

Nicht nur der Sportmarkt und die Konsumenten weisen Besonderheiten auf, sondern auch Sport als Produkt. „Von Sportorganisationen angebotene Produkte können in das Kernprodukt und in Produkterweiterungen unterteilt werden. Das Kernprodukt ist das eigentliche Spiel, der Wettkampf oder das Sportevent. Produkterweiterungen umfassen alle Güter und Dienstleistungen, die sich auf das Kernprodukt beziehen, respektive darauf basieren.“⁸⁴ Beispiele hierfür sind Catering bei den Sportereignissen, Merchandise oder auch die Vereinswebseite. Ein Bundesliga-Spiel (Kernprodukt) ist eine Dienstleistung. Die Produkterweiterungen haben einen Dienstleistungscharakter, da sie sich auf das Kernprodukt beziehen.⁸⁵

Die Unvorhersehbarkeit und Subjektivität der sportlichen Leistung und damit der Produktqualität ist eine weitere Besonderheit des Sports als Produkt. Die Spannung, die das Produkt für Zuschauer so interessant macht, entsteht durch die Unsicherheit des sportlichen Erfolges. Diese fehlende Planbarkeit bzw. Planungssicherheit führt zu dem Erlebnischarakter des Sports.⁸⁶ Sport als Produkt ist ein Leistungsbündel. Das Produkt hat materielle Komponenten und immaterielle Komponenten wie Attraktivität, Unterhaltung etc. Diese einzelnen Teile werden im Verbund vermarktet. Hier spricht man auch von Marketingverbund. Ein Beispiel hierfür ist ein Fußball-Bundesliga-Spiel.

⁸⁰ Vgl. Nufer / Bühler: Marketing und Sport. Seite 13.

⁸¹ Ebenda.

⁸² Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Monopolistische Konkurrenz. o. S.

⁸³ Vgl. Nufer / Bühler: Marketing und Sport. Seite 12-13.

⁸⁴ Nufer / Bühler: Marketing und Sport. Seite 10.

⁸⁵ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 501-502.

⁸⁶ Vgl. Freyer: Sport-Marketing. Seite 86-87.

Einzelne Teilkomponenten wie das Stadion, die Atmosphäre, die Tabellensituation oder auch die Attraktivität des Gegners werden im Verbund als ein Produkt vermarktet.⁸⁷

Auch auf Seiten der Anbieter gibt es eine Besonderheit. Die Anbieter von Sport als Produkt haben nur geringen Einfluss auf das Angebot und wenig Gestaltungsmöglichkeiten. Der Zuschauermarkt im Sportmarkt ist stark reguliert und das Kernprodukt entsteht nur in Zusammenarbeit mit den direkten Konkurrenten (Koproduktion). Das Produkt kann nur durch mehrere Anbieter entstehen. Eine Liga oder ein Wettbewerb wäre ohne Konkurrenten, die gleichzeitig auch Partner sind, nicht möglich. Liefern die Partner einen schlechten Beitrag (Teilleistung) zum Produkt, so kann sich das negativ auf das gesamte Produkt auswirken. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn der FCB in einem Ligaspiel mit einer sogenannten B-Elf antritt und damit die Attraktivität des Produktes stark verschlechtern würde. Andersherum betrachtet kann das Produkt, welches der FCB anbietet nur so gut sein, wie der Partner es zulässt bzw. ermöglicht. Das Marketing im Sportbereich ist daher sehr auf Vertrauen aufgebaut.^{88,89}

Nachdem nun die Besonderheiten des Sportmarktes, der Sport-Konsumenten, des Produktes Sport und der Anbieter aufgezeigt wurden, wird die Verfasserin im nächsten Absatz den Bezug zum Merchandising herstellen. Die Ziele und die Bedeutung des Merchandising sind dabei die zentralen Aspekte.

Merchandising fungiert als Marketing-Instrument für Sportanbieter im Bereich der Below-The-Line-Maßnahmen und gehört damit zu der operativen Marketingplanung.⁹⁰ Es ist eine Produkterweiterung des Kernproduktes, beispielsweise eines Fußball-Bundesliga-Spiels. Da die Qualität des Kernproduktes nicht planbar ist bzw. garantiert werden kann, ist es umso wichtiger eine gute Qualität der Produkterweiterungen zu bieten. Damit können Qualitätsschwankungen des Kernproduktes ausgeglichen werden. Insgesamt erhoffen sich die Anbieter einen Imagetransfer des Vereines auf die Produkte.⁹¹ Ziele, auf Grund derer Merchandising eingesetzt wird, sind z. B. Markenbildung und -pflege. Weitere Ziele sind die Kundenbindung zu stärken, das Image zu verbessern und die Bekanntheit zu steigern. Merchandise-Artikel zeigen den Namen, das Logo und häufig auch die Vereinsfarben des Clubs. Dadurch kann die

⁸⁷ Vgl. Freyer: Sport-Marketing. Seite 78-79.

⁸⁸ Vgl. Freyer: Sport-Marketing. Seite 87.

⁸⁹ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 500-501.

⁹⁰ Vgl. Debortoli: Merchandising. Seite 16.

⁹¹ Vgl. Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 177.

Bekanntheit der Marke erhöht und ein Wiedererkennungswert geschaffen werden. Die Vereine verfolgen aber auch monetäre Ziele mit dem Merchandising.⁹²

Auch im Merchandising müssen operative Entscheidungen für die Maßnahmen getroffen werden. Auch hier ist eine Einteilung in Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik sinnvoll.

Die Produktpolitik ist der Kern des Merchandisings. Gut ausgewählte und gestaltete Produkte sind der entscheidende Faktor im Merchandising. „Als relativ verlässlicher Indikator für die Erfolgswahrscheinlichkeit von Fanartikeln gelten neben der Imageaffinität die Zielgruppenaffinität sowie die Nutzenaffinität. Das bedeutet, ein Produkt, welches ein solch dreistufiges Optimierungsverfahren durchläuft und besteht, bietet eine höhere Gewähr für gute Akzeptanz und guten Verkauf als die Vereinsartikel, für die rein zufällig oder aus dem Bauch heraus entschieden wird.“⁹³ Imageaffinität bedeutet, dass es eine Übereinstimmung des Produktes mit dem Image der Sportart gibt. Je größer diese Übereinstimmung ist, desto authentischer finden die Nachfrager das Produkt. Zielgruppenaffinität bezieht sich auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe. Greift das Produkt diese auf, so ist die Identifikationswirkung des Produktes bei den Nachfragern besonders groß. Die Nutzenaffinität beschreibt, wie groß die Nutzenstiftung des Produktes ist und wie groß die Kaufbereitschaft dadurch ist. Der Nutzen bezieht sich dabei sowohl auf den Grundnutzen, als auch auf den Zusatznutzen des Produktes.⁹⁴

Die Anbieter von Merchandise-Artikeln müssen Entscheidungen über Sortimentsbreite und Sortimentstiefe treffen.⁹⁵ Mit Merchandise-Produkten wird häufig eine Gesamtmarktabdeckung durchgeführt. Es gibt für alle Teil-Zielgruppen Produkte und Produkte aus allen Bereichen. Man spricht hier auch von voller Produkt- und Zielgruppenabdeckung.⁹⁶ Zu dem Merchandise gehören unter anderem Produkte aus den Bereichen Kleidung, Haushaltswaren, Spielzeug oder auch Lebensmittel. Die Produkte werden in Kern-, Zusatz- und Randsortimente unterteilt. Erst wenn das Kernsortiment gut verkauft wird, sollten Zusatzsortimente eingeführt werden. Nur wer bereits über viel Erfahrung im Merchandising verfügt kann auch Randsortimente einführen. Kernsortimente sind z. B. Trikots, Schals, Caps und Fahnen.

⁹² Vgl. Nufer / Bühler: Marketing im Sport. Seite 48.

⁹³ Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 192.

⁹⁴ Vgl. ebenda.

⁹⁵ Vgl. ebenda.

⁹⁶ Vgl. Freyer: Sport-Marketing. Seite 374.

Zusatzsortimente sind beispielsweise Frauenartikel, eine Titelgewinn-Serie (beispielsweise Double-Sieger) oder Nostalgieartikel. Randsortimente sind sport- und clubferne Produkte wie Lebensmittel oder Haushaltsgeräte.⁹⁷

Eine Besonderheit von Merchandise-Produkten ist, dass diese sehr leicht nachzuahmen (Fälschungen), jedoch kaum bis gar nicht substituierbar sind. Weil Fans nicht einfach den Verein bzw. die Marke wechseln und es aus ihrer Sicht daher nur einen Anbieter gibt. Dadurch entsteht eine sehr eingeschränkte Konkurrenz. Das wirkt sich sowohl auf die Produkt- als auch auf die Preispolitik aus.

Die Preispolitik birgt im Bereich Merchandising besondere Herausforderungen. Auf Grund der bereits beschriebenen Monopolstellung, die in den Köpfen der Nachfrager entsteht, konnten bisher Produkte wesentlich teurer verkauft werden, als vergleichbare Produkte von anderen Anbietern. Durch Auswirkungen der Wirtschaftskrise scheint dieser Trend jedoch ausgereizt zu sein. Die Preisbildung orientiert sich an den Kosten, den Nachfragern und dem Wettbewerb. Die Preisstrategien variieren je nach Anbieter.⁹⁸ Bei der Premiumpreispolitik werden beispielsweise „hohe Produktqualitäten und hohe Preise verbunden und durch flankierende Marketingmaßnahmen dauerhaft als etwas Exklusives oder Besonderes positioniert.“⁹⁹

Auch die Distributionspolitik ist im Merchandising wichtig. Es gibt zwei Arten von Vertriebswegen für Merchandising im Sport. Diese sind der Eigenvertrieb und der Fremdvertrieb. In der Regel ist der Vertrieb über die Fanshops, den Fanshop-Katalog und den Online-Shop das Kerngeschäft. Ergänzend kommt im Eigenvertrieb noch der nichtstationäre Vertrieb über Fanmobile hinzu. Im Bereich des Fremdvertriebes gibt es vereinzelt Shops in Kaufhäusern, Franchising-Konzepte oder spezielle Vertriebslizenzen mit Handelspartnern. Hier finden meist Kooperationen mit dem Ausrüster statt. Nicht nur der Vertriebsweg ist für die Anbieter wichtig, sondern auch der Vertriebsort und damit die Größe und das Ambiente der Shops. Die Anbieter verbessern die Kaufatmosphäre und schaffen damit eine bessere Erlebnis- und Gefühlswelt beim Merchandising-Kauf.¹⁰⁰

Die Gestaltung der Fanshops fällt gleichermaßen in den Bereich der Kommunikationspolitik. Die Angebotspräsentation ist ein zentraler Aspekt der

⁹⁷ Vgl. Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 192-193.

⁹⁸ Vgl. Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 195-196.

⁹⁹ Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 196.

¹⁰⁰ Vgl. Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 194-195.

Kommunikation mit den Kunden. Die Anbieter versuchen für die Kunden eine Erlebniswelt zu schaffen und damit den Umsatz zu steigern. Auch die Entscheidung über die Etathöhe, die Etatverteilung und den Etateinsatz der Kommunikationsmittel fällt in den Bereich der Kommunikationspolitik. Wichtige Kommunikationsmittel im Bereich Merchandising sind Kataloge, Vereinszeitschriften und Clubmagazine, eigene Club-TV-Sender, Sportfachzeitschriften, Lautsprecherdurchsagen am Spieltag, TV, Radio und elektronische Medien.¹⁰¹ Eine Ansprache der Zielgruppe im Merchandising erfolgt besonders über Fanshop-Kataloge, die Vereins-Homepage, das Stadionmagazin, Newsletter, Social Media und die persönliche Ansprache am Point of Sale. Gerade im Bereich der Kundenansprache über Social Media und Newsletter hat sich in den letzten Jahren vieles verändert. Die Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen kann immer individueller gestaltet werden und somit auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden eingegangen werden. Weiterhin bleibt aber das wichtigste Kommunikationsinstrument der Fanshop-Katalog. Besonders die Gestaltung, der Umfang, die Erscheinungsweise und die Qualität des Fanshop-Kataloges sind wichtige Merkmale im Bereich der Kommunikationspolitik.¹⁰²

Nachdem die Verfasserin die Maßnahmen im Bereich Merchandising erläutert hat, wird die Verfasserin im Folgenden auf die Geschichte und die Bedeutung des Merchandisings eingehen.

Das Fanartikelgeschäft gibt es seit den 90er Jahren in Europa.¹⁰³ Seitdem nimmt es eine immer wichtigere Rolle in der strategischen Planung der Profi-Sport-Vereine ein und wird daher stetig vorangetrieben. Die Bedeutung des Merchandisings ist in den letzten Jahren gestiegen. Das ist gut am Beispiel der Bundesliga zu belegen. Die Tabelle 1 zeigt den Anteil von Merchandising am Gesamtumsatz der Vereine und verdeutlicht damit diese Tatsache. Die Zahlen der Tabelle beziehen sich auf die 1. und 2. Fußball-Bundesliga und sind in Millionen Euro angegeben. Der Anteil des Merchandisings am Gesamtumsatz der Vereine ist innerhalb von fünf Jahren von 8,0 % auf 8,7 % gestiegen. Eine gestiegene Bedeutung führt zu zunehmender Professionalisierung und diese zunehmende Professionalisierung führt wiederum zu einer weiteren Steigerung der Bedeutung. Die Tabelle zeigt auch, dass besonders im Bereich Merchandising eine signifikante Steigerung des Umsatzes um 80 % erzielt wurde. Die Steigerung des Gesamtumsatzes lag bei 66 %.

¹⁰¹ Vgl. Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 197-200.

¹⁰² Vgl. Rohlmann: Merchandising im Sport. Seite 197.

¹⁰³ Vgl. Debortoli: Merchandising. Seite 16.

Saison	2009/10	2014/15	Veränderung	Steigerung in Prozent
Umsatz Gesamt	1.770,2	2.940	1.169,8	66 %
Umsatz Merchandising	142,2	255,6	113,4	80 %
Anteil Merchandising	8,0 %	8,7 %	0,7 %	-

Tabelle 1: Anteil von Merchandising am Gesamtumsatz¹⁰⁴

Werden diese Zahlen mit anderen Sportarten in Deutschland verglichen, so wird deutlich, dass der Fußball auch in diesem Bereich eine Vorreiterrolle einnimmt. Die gesamte Deutsche Eishockey Liga erzielt mit Merchandising einen Umsatz von 2,8 Millionen Euro. Der Merchandising-Umsatz der Handball Bundesliga von 1,4 Millionen Euro und der der Basketball Bundesliga von 1,2 Millionen Euro liegen noch unter diesem Wert. Auch der Anteil am Gesamtumsatz liegt bei 1,2 bis 2,6 Prozent und ist damit noch sehr gering.¹⁰⁵ Insgesamt stecken andere Sportarten in Deutschland im Bereich Merchandising noch in den Anfängen. Das Beispiel Fußball zeigt aber, welche signifikanten Steigerungsraten und Wachstumspotentiale in diesem Bereich möglich sind.

Dennoch hat sich Merchandising im Sport etabliert und hat in den meisten Vereinen an Bedeutung und Akzeptanz gewonnen. Es hat sich zu einem wichtigen Eckstein des B2C-Marketings entwickelt und ist nicht mehr nur auf kurzfristigen monetären Erfolg ausgerichtet. Merchandising wird inzwischen ganzheitlich betrachtet und gilt als wichtiges Marken- und Marketinginstrument für Sportvereine.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Rohlmann:18. Fanartikel-Barometer. Seite 8.

¹⁰⁵ Vgl. Rohlmann: 18. Fanartikel-Barometer. Seite 28.

¹⁰⁶ Vgl. Rohlmann: 18. Fanartikel-Barometer. Seite 28.

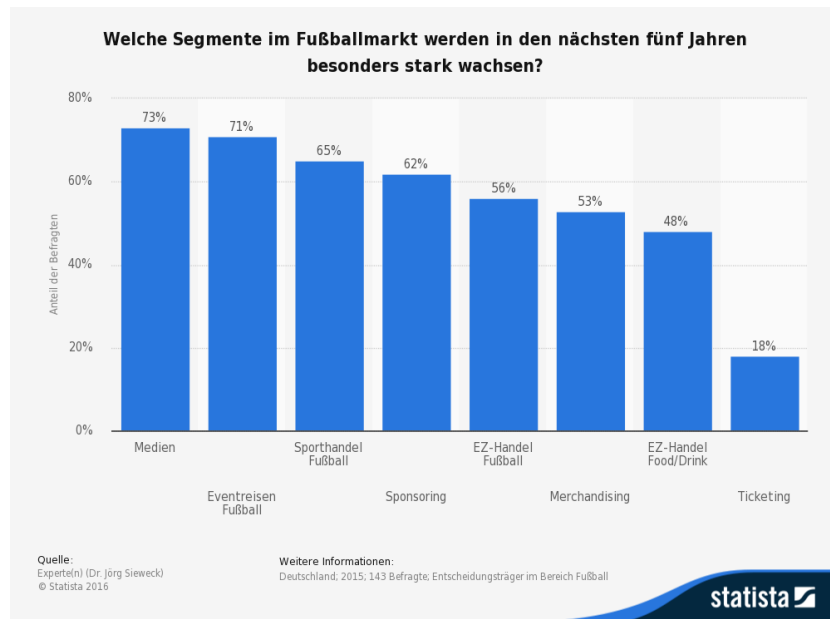


Abbildung 3: Wachstumssegmente im Fußballmarkt¹⁰⁷

Die Abbildung 3 zeigt, dass über 50 % der Befragten in den nächsten fünf Jahren ein besonders großes Wachstum im Bereich Merchandising erwarten. Das heißt, dass die Zukunft des Merchandising sehr positiv eingeschätzt wird und weiterhin große Umsatzsteigerungen erwartet werden. Damit wird auch in den kommenden Jahren die Bedeutung des Merchandising weiter zunehmen und sich im Marketing-Mix der Vereine weiter verankern.

¹⁰⁷ Statista: Wachstumssegmente. o. S.

4 FC Bayern München

4.1 Der Verein und die Aktiengesellschaft

In Kapitel 2 wurde Marketing definiert und der Marketing-Management-Prozess erläutert. In Kapitel 3 wurden ausführlich die Besonderheiten des Sportmarketings und des Marketing-Management-Prozess im Sport genannt. Das Sportmarketing soll nun in diesem Kapitel abschließend an einem konkreten Fallbeispiel deutlich gemacht werden. Dafür wird die Verfasserin zunächst den FC Bayern München e. V. und die FC Bayern München AG darstellen. Das dient zur Einordnung des FCB in den Sportmarkt, die in Kapitel 4.2 folgt.

Das Logo des FC Bayern München e. V. und der FC Bayern München AG, welches die Abbildung 4 zeigt, besteht aus den Farben und dem Muster des Bundeslandes Bayern und einem Rotton. Der Schriftzug lautet FC Bayern München. Der Claim des FCB ist der bayerische Ausdruck ‚Mia san mia‘¹⁰⁸ (hochdeutsch für ‚wir sind wir‘). Dieser dient zur Differenzierung von anderen Anbietern und zur klaren Positionierung der eigenen Marke.



Abbildung 4: Logo des FC Bayern München¹⁰⁹

Der Verein wurde am 27. Februar 1900 gegründet. Aktueller Präsident ist Karl Hopfner, 1. Vizepräsident ist Rudolf Schels, 2. Vizepräsident ist Prof. Dr. Dieter Mayer.¹¹⁰ Die Aktiengesellschaft wurde am 21. Dezember 2001 gegründet.¹¹¹ Vorstandsvorsitzender ist Karl Heinz Rummenigge, stellvertretender Vorstandsvorsitzender ist Jan-Christian Dreesen. Des Weiteren gibt es die Vorstände Andreas Jung, Matthias Sammer und Jörg Wacker. Mitglieder des Präsidialausschusses sind Aufsichtsratsvorsitzender Karl

¹⁰⁸ Vgl. Kratzer: Wer san mia? Seite 1.

¹⁰⁹ Quelle: FC Bayern München.

¹¹⁰ Vgl. FCB: Club. o. S.

¹¹¹ Vgl. FOCUS Magazin: Der FC Bayern hat jetzt gute Aktien. o. S.

Hopfner, Herbert Hainer, Prof. Rupert Stadler, Dr. Werner Zedelius und fünf weitere Mitglieder. Anteilseigner der FC Bayern München AG sind der Hauptanteilseigner FC Bayern München e.V mit 75 % und die Audi AG, die Allianz SE und die adidas AG mit jeweils 8,33 %.¹¹²

Der Umsatz der FC Bayern München AG konnte von 204,7 Millionen Euro aus dem Geschäftsjahr 2005/2006 auf 485,6 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2014/2015 gesteigert werden.¹¹³ Der Gewinn des Konzerns, zu dem auch alle Tochterunternehmen der Aktiengesellschaft gezählt werden, betrug in der Saison 2014/2015 23,8 Millionen Euro nach Steuern und war damit so hoch wie nie zuvor.¹¹⁴

Seit der Gründung des Vereines gab es vier verschiedene Spielstätten in denen gespielt wurde: Das Stadion an der Leopoldstraße, das Grünwalder Stadion, welches heute Spielstätte der 1. Frauenmannschaft und der Amateure ist, das Olympia Stadion und die Allianz Arena mit einer Zuschauer-Kapazität von 75.000 Sitzplätzen, welche seit Jahren bei jedem Heimspiel ausverkauft ist.¹¹⁵ Rund 25 % der Stadiongänger sind nach Angaben des Vereines inzwischen weiblich.¹¹⁶

Der FC Bayern München e. V. ist mit 270.329 Mitgliedern (Stand: 27. November 2015) der mitgliederstärkste Verein der Welt. In der Saison 2005/2006 hatte der FC Bayern München e. V. noch 121.119 Mitglieder. In der Saison 2009/2010 waren es 162.181 Mitglieder.¹¹⁷ Diese Zahlen verdeutlichen, dass sich die Anzahl der Mitglieder in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt hat und ein besonders signifikanter Anstieg zwischen 2009 und 2015 stattgefunden hat. Der Anteil der weiblichen Mitglieder liegt unter dem Anteil der weiblichen Stadiongänger.¹¹⁸ Rechnet man mit einem Anteil von rund 20%, wie es z. B. auch beim 1. Fußball Club Köln 01/07 e. V. und damit einem vergleichbaren Verein der Fall ist,¹¹⁹ so wären es aktuell ca. 54.000 weibliche Mitglieder.

Auch die Bekanntheit des FCB ist in Deutschland sehr hoch. Zwischen 2012 und 2015 kannten rund 67 Millionen Deutsche den Verein. Die Zahl derer, die den Verein nicht

¹¹² Vgl. FCB: Club. o. S.

¹¹³ Vgl. FCB: Jahresabschluss Einzelabschluss. Seite 2.

¹¹⁴ Vgl. FCB: Jahresabschluss Konzern. Seite 2.

¹¹⁵ Vgl. FCB: Club. o. S.

¹¹⁶ Vgl. E-Mail von Frau Muth.

¹¹⁷ Vgl. FCB: Mitglieder. Seite 1.

¹¹⁸ Vgl. E-Mail von Frau Muth.

¹¹⁹ Vgl. E-Mail von Frau Guckeisen.

kennen ist in diesem Zeitraum stetig kleiner geworden. Waren es 2012 noch 3,22 Millionen Menschen, so waren es 2015 nur noch 2,72 Millionen und damit 500.000 Menschen weniger. Hier muss aber beachtet werden, dass sich auch die Bevölkerungszahl Deutschlands insgesamt verringert hat.¹²⁰

Der FCB hat viele Mannschaften in verschiedenen Altersstrukturen und Spielklassen. Das sind bei den Herren eine 1. Mannschaft (Profis), die in der Bundesliga spielt, eine 2. Mannschaft (Amateure), die in der Regionalliga spielt und zehn U-Mannschaften. Im Damen-Bereich ist das die 1. Mannschaft in der Allianz Frauen-Bundesliga, die 2. Mannschaft in der 2. Frauen-Bundesliga und zwei U17 Teams.¹²¹ Der FCB konnte in der Vergangenheit mit diesen Mannschaften viele Erfolge feiern. Bei der 1. Herrenmannschaft sind es national 26 deutsche Meisterschaften, 18 DFB Pokal Siege, fünf deutsche Supercupsiege und sechs Mal der Gewinn des Ligapokals. Auch international hat der Verein viele Titel gewonnen. Unter anderem fünfmal die Champions League und ein Mal den UEFA Cup. Auch die 1. Frauenmannschaft hat bereits Erfolge gefeiert. Dazu gehören dreimal der Gewinn der deutschen Meisterschaft und ein Mal der Gewinn des DFB Pokals der Frauen.¹²²

Ohne finanzstarke Partner wäre dieser Erfolg für den FCB nicht möglich gewesen. Hauptpartner sind die Telekom AG, die adidas AG, die Audi AG und die Allianz SE. Zudem hat der FCB zehn Platinpartner und zwölf Classicpartner.¹²³ „Wir streben immer die Elefanten-Hochzeit an. Als Marktführer im Fußball ist es unser Selbstverständnis, mit dem jeweils Ersten einer Branche zu kooperieren.“, so Andreas Jung, Vorstand Marketing des FCB in der SPONSORS.¹²⁴

4.2 Der Sportverein als Marke

Ziele des Merchandisings sind wie in Kapitel 3.2 beschrieben besonders die Markenbildung und -pflege. Wichtig ist nun zu definieren, was eine Marke ist und welchen Nutzen sie bietet. Was sind die Besonderheiten von Vereinen als Marken und was macht den FCB zu einer Marke? Wie wichtig ist der Markenwert für die Vereine? Diese Fragen wird die Verfasserin in diesem Kapitel untersuchen und beantworten.

¹²⁰ Statista: Bekanntheit FCB. o. S.

¹²¹ Vgl. FCB: Teams. o. S.

¹²² Vgl. FCB: Erfolge. o. S.

¹²³ Vgl. FCB: Club. o. S.

¹²⁴ Lehnebach: Partnersuche FCB. o. S.

Es gibt verschiedene Definition des Begriffs Marke und verschiedene Herangehensweise an die Begriffsbestimmung. Eine rein rechtliche Betrachtungsweise ist die Definition nach dem Markengesetz. Dort heißt es in §3, Abs.1. : „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.“ Diese Definition bezieht sich hauptsächlich auf die Schutzfunktion aber auch auf die Differenzierungsfunktion von Marken.

Nicholas Adjouri und Petr Stastny definieren Marke als „differenzierendes Zeichen, das für eine Leistung steht und auf Kontinuität aufgebaute Botschaften langfristig erfolgreich an die Kunden kommuniziert.“¹²⁵ Hier ist der Fokus auf die Langfristigkeit und den Erfolg gelegt und ebenfalls auf die Differenzierungsfunktion. Dem schließen sich auch Nufer und Bühler an. „Eine Marke dient im Wesentlichen der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.“¹²⁶ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch definiert Marken als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“.¹²⁷ Auch Esch legt somit den Fokus auf die Differenzierung, aber auch auf die Identifikation der Nachfrager. Weiter beschreibt er, dass Marken in den Köpfen der Menschen entstehen.

Christoph Burmann, Heribert Meffert und Martin Koers thematisieren in dem Buch *Markenmanagement* die Substanz der Marke. Ihrer Meinung nach ist eine Marke ein Nutzenbündel und besteht aus materiellen und immateriellen Komponenten. Das Nutzenbündel sendet Signale aus, die von der Zielgruppe aufgenommen werden und das Markenimage beeinflussen. Das Markenimage ist das Fremdbild der Marke. Das Konzept des identitätsorientierten Markenmanagements umfasst aber nicht nur das Markenimage, sondern auch die Identität einer Marke, das Selbstbild.¹²⁸ „Gemäß dieses Verständnisses wird das Markenmanagement als ein integrativer, funktionsübergreifender Bestandteil der Unternehmensführung verstanden [...]“¹²⁹

¹²⁵ Adjouri / Stastny: Sport-Branding. Seite 65.

¹²⁶ Nufer / Bühler: Marketing im Sport. Seite 35.

¹²⁷ Esch: Markenführung. Seite 22.

¹²⁸ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 7-8.

¹²⁹ Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 8.

Der Nutzen von Marken ist vielseitig. Sowohl für die Anbieter als auch für die Nachfrager gibt es Funktionen und somit einen Nutzen. Auf Anbieterseite ist das die Wertsteigerung des Unternehmens durch den Markenwert, die Steigerung der Kundenbindung, die Präferenzbildung für eigene Produkte bei den Kunden, ein preispolitischer Spielraum, die Vereinfachung von segmentspezifischer, differenzierter Marktbearbeitung und auch die effiziente Erschließung von Wachstumspotenzialen, z. B. durch neue Absatzregionen.¹³⁰ Aber auch für die Nachfrager ergeben sich vielerlei Funktionen und somit Vorteile aus Marken. Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Funktionen von Marken für Nachfrager.



Abbildung 5: Nutzen der Marke aus Nachfragersicht¹³¹

Diese sind zum Beispiel die Orientierungs- und Informationsfunktion. Nachfrager verfügen in der Regel über unvollkommene Informationen bezüglich des Produktes. Marken bieten dem Kunden Orientierung in der Flut von Produkten. Daher erleichtern Marken dem Kunden die Bewertung des Produktes und somit die Kaufentscheidung.¹³² „Aus transaktionskostentheoretischer Sicht verringern sich durch Marken die Such- und Informationskosten.“¹³³ Schlussfolgernd kann für den Nachfrager ein Markenprodukt günstiger sein als eines ohne Marke. Eine weitere wichtige Funktion ist die Vertrauensfunktion. Produkte mit einem hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften, wie z. B. Fußball-Bundesliga-Spiele, stellen ein hohes Risiko für die Nachfrager dar. Bei Transaktionsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern besteht eine Informationsasymmetrie. Das heißt, dass ein Nachfrager im Gegensatz zum Anbieter nur schwer die Qualität eines Produktes beurteilen kann. Dieses Risiko, welches der Nachfrager zu tragen hat, fordert Vertrauen und soll durch Marken vermindert werden.

¹³⁰ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 12-15.

¹³¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 11.

¹³² Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 10-11.

¹³³ Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 11.

Denn Marken wird auf Grund ihrer bekannten Eigenschaften (Bekanntheit, Image, Kompetenz, etc.) eher vertraut.¹³⁴

Auch eine Prestigefunktion und identitätsstiftende Wirkung wird Marken zugesprochen. Die Funktion einer Marke bzw. eines Markenproduktes geht somit über den Grundnutzen hinaus. Die Marke wird auf die eigene Persönlichkeit übertragen und nach außen dargestellt. Dadurch soll der Nachfrager bestimmten Gruppen zugeordnet werden (Gruppengefühl) oder der Nachfrager möchte sich von bestimmten Gruppen distanzieren und abgrenzen. Die Marke dient als Mittel zur Selbstverwirklichung. Dabei fungiert die Marke sogar als Sinnbild von Werten der Nachfrager. Diese sind alles symbolische Funktionen einer Marke und damit der letzte Punkt der Abbildung.¹³⁵

Nun überprüft die Verfasserin, ob der FCB eine Marke ist. Hierfür nutzt die Verfasserin die Checkliste zur Markenprüfung von Nicholas Adjouri und Petr Stastny. Die folgende Tabelle zeigt, dass alle Parameter einer Marke beim FCB vorhanden sind bzw. erfüllt werden.

Markenparameter	Vorhanden
1. Name	Ja
2. Logo	Ja
3. Differenzierung	Ja
4. Bekanntheit	Ja
5. Leistung	Ja
6. Alter > 10 Jahre	Ja
7. Langfristiger Erfolg	Ja
8. Kontinuierliche Entwicklung	Ja
9. Klare Botschaft	Ja
10. Positive Assoziationen	Ja

Tabelle 2: Marken-Prüfung FC Bayern München¹³⁶

Die ersten drei Parameter sind Name, Logo und Differenzierung. Name und Logo dienen der Abgrenzung von ähnlichen Anbietern. Nur wenn eine Differenzierung vorhanden ist, kann eine Marke entstehen. Der FCB hat sowohl einen Namen als auch ein Logo. Ebenfalls wichtig sind die Parameter vier und fünf. Ist ein Anbieter nicht bekannt und erbringt keine Leistung, so kann er nicht zu einer Marke werden oder eine Marke sein. Auch diese Parameter werden erfüllt, wie in Kapitel 4.1 dargelegt wurde.

¹³⁴ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 11-12.

¹³⁵ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 55-56.

¹³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri / Stastny: Sport-Branding. Seite 67-69.

Parameter sechs bis acht zielen auf die Langfristigkeit, Kontinuität und den Erfolg ab. Diese Parameter erfüllt der Verein allesamt, wie im vorherigen Kapitel beschrieben. Die letzten beiden Parameter sind eine klare Botschaft, die beispielsweise durch einen Claim vermittelt werden kann, und positive Assoziationen. Nur ein Produkt, welches Sympathien und ein positives Image bei Nachfragern hat, kann eine Marke sein.¹³⁷ Der FCB hat einen Claim und bewirkt bei seinen Fans und Mitgliedern positive Assoziationen. Damit sind alle Parameter vorhanden und der FCB ist eindeutig eine Marke.

Im nächsten Abschnitt wird die Verfasserin die Besonderheiten und die Ziele der Markenführung im Sportmarkt nennen. Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben ist ein Ligaspiel ein Produkt aus Teilleistungen von mindestens zwei Partnern, genauer Vereinen und somit von zwei Marken. Hier gilt also grundsätzlich die Markenform des Co-Branding. Aber auch die Liga, in welcher der Wettbewerb ausgetragen wird, ist eine Besonderheit. Denn auch die Liga ist eine Marke. Die Ligamarke ist eine Dachmarke.¹³⁸ Auf diese Arbeit bezogen ist somit nicht nur der FCB eine Marke, sondern auch die Bundesliga (Wettbewerb) und die Deutsche Fußball Liga (Ligaorganisation). Auch die Zuschauer im Sport sind eine Besonderheit, die sich auf die Marke auswirkt. Zuschauer haben eine Doppelrolle. Sie sind nicht nur Zielgruppe, sondern auch Repräsentanten und Multiplikatoren der Marke für andere Nachfrager.¹³⁹

Ziel des Markenmanagements im Sport ist die „Loslösung des wirtschaftlichen vom sportlichen Erfolg“.¹⁴⁰ Damit soll die Marke stabiler sein und unabhängiger von der sportlichen Situation. Marken sollen es zudem erleichtern, neue Absatzmärkte im Sportmarkt zu erschließen. Ein Beispiel hierfür ist, dass der FCB versucht den asiatischen Markt zu erschließen oder die Bundesliga den amerikanischen. Auch im Sportmarkt dient eine Marke der Differenzierung und damit der Abgrenzung von der Konkurrenz. Es herrscht ein Wettbewerb um Ressourcen auf dem Sportmarkt. Nur wer hier unter den Konkurrenten heraussticht, kann wirtschaftlich erfolgreich sein.¹⁴¹

¹³⁷ Vgl. Adjouri / Stastny: Sport-Branding. Seite 68.

¹³⁸ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 500-501.

¹³⁹ Vgl. Meffert / Burmann / Koers: Markenmanagement. Seite 504.

¹⁴⁰ Bühler / Schunk: Markenmanagement im Sport. Seite 129.

¹⁴¹ Vgl. ebenda.

Auch der Markenwert spielt eine nicht unerhebliche Rolle auf dem Sportmarkt. Für Wirtschaftsunternehmen ist der Markenwert eine wichtige ökonomische Kennzahl. Die folgende Abbildung stellt den Markenwert verschiedener Bundesliga-Vereine aus dem Jahr 2015 dar.



Abbildung 6: Markenwerte Bundesliga Vereine 2015¹⁴²

Dabei wird deutlich, dass der FCB den mit Abstand stärksten Markenwert (707 Millionen Euro) hat und eine Vorreiterrolle in diesem Bereich für den gesamten deutschen Sportmarkt einnimmt. Der größte nationale Konkurrent Borussia Dortmund weist nicht einmal die Hälfte des Markenwertes auf (247 Millionen Euro). Überhaupt haben nur vier deutsche Bundesliga-Vereine einen Markenwert von über 100 Millionen Euro. Im Vergleich zu anderen Sportarten in Deutschland sind das jedoch sehr hohe Werte. Vergleicht man diese Markenwerte mit deutschen Dax-Unternehmen, so entsteht zunächst der Eindruck, dass die Sportbranche in diesem Bereich noch viel Potential hat. Mercedes Benz war im Jahr 2015 die wertvollste deutsche Marke mit einem Wert von 25.438 Millionen Euro. Die Deutsche Telekom AG hatte z. B. einen Wert von 12.923 Millionen Euro und die Adidas AG 5.466 Millionen Euro.¹⁴³ Der FCB schlägt jedoch die Markenwerte der Henkel AG (300 Millionen Euro) oder von der Postbank (529 Millionen Euro).¹⁴⁴ Der FCB hat damit bereits einen beachtlichen Markenwert erreicht.

¹⁴² Statista: Markenwerte Bundesliga. o. S.

¹⁴³ Statista: Markenwert deutsche Unternehmen. o. S.

¹⁴⁴ Vgl. Spiegel Online: Deutsche Marken. o. S.

Die Positionierung der eigenen Marke gegenüber der Konkurrenz ist ein zentraler Aspekt des Markenmanagements. Dafür müssen die verschiedenen Markentypen klassifiziert werden. In der Sportbranche gibt es bisher keine einheitliche Klassifizierung, um Marken einzuteilen. Um die Positionierung der Marke FCB zu erläutern, wurde für diese Arbeit die Studie *Markentypen im deutschen Profisport* von André Bühler, Thorsten Scheuermann und Gerd Nufer verwendet. Diese Studie unterteilt Marken in fünf Typen: Championsmarken, Traditionsmarken, Kultmarken, Retortenmarken und lokale-regionale Marken. Laut der Studie gibt es in der 1. Fußball-Bundesliga überhaupt nur drei echte Marken. Diese sind Schalke 04, Borussia Dortmund und der FCB (Championsmarke).¹⁴⁵ Die Eigenschaften bzw. Markenattribute einer Championsmarke, welches die höchste Stufe der Studie ist, sind „sportliche (und wirtschaftliche) Dominanz, polarisierende Wirkung, hohe Zuneigung oder Abneigung der Fans.“¹⁴⁶ Der FCB gehört demnach zu den erfolgreichsten und am besten positionierten Marken im deutschen Sport.

Um diese Positionierung und „die Bindung von Mitgliedern, Fans und Zuschauern zu einer Sportmarke zu stärken, ist das Merchandising eine klassische Strategie.“¹⁴⁷ Besonders gut geeignet ist Merchandising für die Positionierung der Marke auch, weil Sportorganisationen Dienstleistungen anbieten und daher immaterielle Marken sind.¹⁴⁸ Durch das Merchandising wird die Marke für die Anspruchsgruppen wahrnehmbar.

Die Merchandise-Strategie des FCB in Bezug auf Frauen wird die Verfasserin im nächsten Kapitel analysieren.

¹⁴⁵ Vgl. Bühler / Scheuermann / Nufer: *Markentypen im deutschen Profisport*. Seite 11-12.

¹⁴⁶ Bühler / Scheuermann / Nufer: *Markentypen im deutschen Profisport*. Seite 5.

¹⁴⁷ Adjouri / Stastny: *Sport-Branding*. Seite 100.

¹⁴⁸ Vgl. Adjouri / Stastny: *Sport-Branding*. Seite 47.

5 Analyse des Merchandise-Angebots des FC Bayern München für Frauen

5.1 Marketing-Strategie

Nachdem in Kapitel 4.2 die Positionierung der Marke FCB beschrieben wurde, wird die Verfasserin in diesem Kapitel zunächst auf die Marketing-Strategie des FCB und die Segmentierung des Marktes eingehen. Das dient als Grundlage für die Analyse der Merchandising-Strategie. Diese ist Teil der Marketing-Strategie und wird in den anschließenden Unterkapiteln ausführlich thematisiert und analysiert. Die Verfasserin legt dabei für diese Arbeit einen besonderen Fokus auf die weibliche Zielgruppe.

Um den FCB auf dem Sportmarkt einzuordnen und die Marketing-Strategie zu analysieren, muss zunächst der relevante Markt bestimmt werden.¹⁴⁹ In Kapitel 3.2 wurde der Markt bereits sachlich abgegrenzt. Der FCB befindet sich auf dem Markt für Zuschauersport, genauer dem passiven Sportkonsum im Spitzensport. Räumlich kann man den Markt in verschiedene Bereiche aufteilen. Eine Einteilung in den deutschen Markt, den europäischen Markt und den Rest der Welt ist hier sinnvoll. Für diese Arbeit konzentriert sich die Verfasserin auf den deutschen Markt. Zeitlich wird der Markt durch den Ablauf einer Bundesliga-Saison beschränkt.

Das Produkt, welches der FCB anbietet, ist ein Fußballspiel. Teil des Produktes sind z. B. die Mannschaft, das Stadion, die Gegner und der Wettbewerb (z. B. Bundesliga oder Champions League). Dabei wird das Kernprodukt Fußballspiel durch Produkterweiterungen ergänzt. Diese sind beispielsweise ein Online-Auftritt des Vereins, Merchandising-Produkte oder auch die Übertragung des Fußballspiels im Fernsehen. Bei dem Produkt handelt es sich um eine Dienstleistung, siehe auch Kapitel 3.2.

Nachdem der relevante Markt bestimmt wurde, wird die Verfasserin nun eine Segmentierung des Marktes vornehmen. Meffert / Burmann / Kirchgeorg schreiben: „Setzt sich ein Gesamtmarkt aus einer Vielzahl aktueller und potenzieller Konsumenten zusammen und sind diese Konsumenten durch unterschiedliche Bedürfnisse bezüglich der relevanten Produkte gekennzeichnet, so besteht die Möglichkeit, mittels bestimmter Merkmale der Konsumenten den Gesamtmarkt in intern homogene

¹⁴⁹ Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 189.

Teilmärkte aufzuteilen, d. h. zu segmentieren.“¹⁵⁰ Es ist also sinnvoll, einen Gesamtmarkt aufzuteilen, wenn die Konsumenten auf Grund ihrer heterogenen Bedürfnisse unterschiedliches Kaufverhalten vorweisen, wodurch eine bessere Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse gewährleistet werden kann.

Die Abbildung 7 zeigt eine Aufteilung von Kriterien der Marktsegmentierung. Es gibt vier Kriterien der Marktsegmentierung. Zu den verhaltensorientierten Kriterien zählen Preisverhalten, Mediennutzung, Einkaufsstättenwahl und Produktwahl. Zu den psychografischen Kriterien gehören allgemeine Persönlichkeitsmerkmale und produktspezifische Merkmale. Geografische Kriterien sind in makrogeografische und mikrogeografische Merkmale unterteilt. Demografische Merkmale und sozioökonomische Merkmale werden zu den soziodemografischen Kriterien gezählt.¹⁵¹

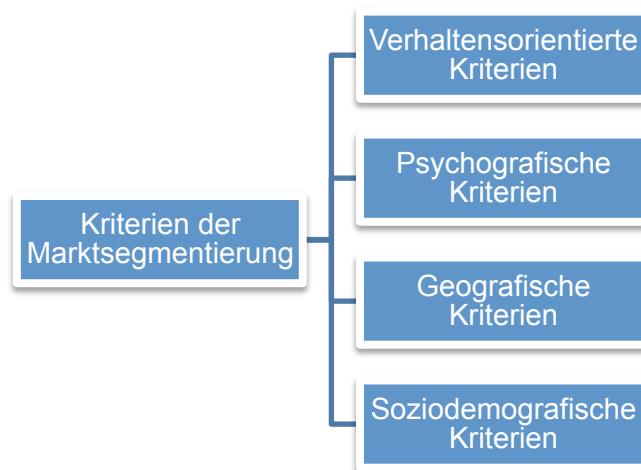


Abbildung 7: Kriterien der Marktsegmentierung¹⁵²

Es ist bei der Marktsegmentierung sinnvoll, verschiedene Kriterien miteinander zu kombinieren.¹⁵³ In diesem Fall ist es sinnvoll, wie bereits bei der Bestimmung des relevanten Marktes beschrieben, den Markt zunächst geografisch zu segmentieren. Nachdem der Markt geografisch unterteilt wurde, kann man die einzelnen Teilmärkte wiederum nach den weiteren Merkmalen aufteilen. Um den relevanten Markt des FCB weiter zu segmentieren, ist eine Kombination von demografischen und allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen sinnvoll. Eine Aufteilung nach den Kriterien Geschlecht und

¹⁵⁰ Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 186.

¹⁵¹ Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 195.

¹⁵² Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 195.

¹⁵³ Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg: Marketing. Seite 186-188.

Alter ist besonders bei der Produkterweiterung Merchandise empfehlenswert, aber auch eine Aufteilung nach Lebensstilen und Interessen ist gerade im Sportbereich sehr nützlich, wobei beispielsweise in Stadiongänger und TV-Zuschauer untergliedert werden kann.

Im deutschen Markt verfolgt der FCB eine Marktführerschaft als Wettbewerbsstrategie.¹⁵⁴ Im internationalen, besonders im europäischen Vergleich, hat der FCB eine Herausfordererstrategie gewählt. Zusätzlich verfolgt der FCB eine Marktentwicklungsstrategie in Ländern, in denen Fußball noch nicht so weit verbreitet ist, wie z. B. in Japan und China. Die Marktstimulierungsstrategie des FCB ist auf Qualität ausgerichtet, während die Marktfeldstrategie auf eine Positionierung der Deutschen Fußball Liga gegenüber anderen Sportarten in Deutschland abzielt.¹⁵⁵

5.2 Aufbau der Analyse und Methodik

Die Verfasserin beschreibt zunächst den Aufbau der Analyse und die Methodik, die angewendet wurde. Anschließend analysiert sie das Merchandise-Angebot des FCB für Frauen in den letzten zehn Jahren. Dafür werden Fanshop-Kataloge des FCB der Saisons 2005/2006, 2009/2010 und 2015/2016 ausgewertet, Informationen, die die Verfasserin bezüglich der Umsatzzahlen, der Produktanzahl, der Mitglieder und des weiblichen Zuschaueranteils, vom FCB auf Anfrage erhalten hat, genutzt und das jährlich erscheinende Fanartikel-Barometer von Peter Rohlmann als Grundlage verwendet. Ergänzend zu den zuvor genannten Methoden, wertet die Verfasserin Expertenbefragungen aus.¹⁵⁶

Bei der Analyse der Fanshop-Kataloge werden sowohl quantitative (z. B. Anzahl und Preis) als auch qualitative Inhalte (z. B. Farbe, Qualität und Größe) in die Auswertung einbezogen. Die Ergebnisse werden tabellarisch dargestellt und ausgewertet, um eine möglichst übersichtliche Darstellung zu ermöglichen und die drei Saison-Zeiträume möglichst gut vergleichen zu können.

Die Auswahl der Befragten für das Leitfadenterview erfolgte bewusst. Hierbei handelt es sich um sogenannte Extremfälle (Experten).¹⁵⁷ Die Befragung ist nicht repräsentativ.

¹⁵⁴ Lehnebach: Partnersuche FCB. o. S.

¹⁵⁵ Nufer / Bühler: Marketing im Sport. Seite 46-47.

¹⁵⁶ Vgl. Brosius / Haas / Koschel: Kommunikationsforschung. Seite 2.

¹⁵⁷ Vgl. Brosius / Haas / Koschel: Kommunikationsforschung. Seite 69-70.

Im Rahmen der Expertenbefragungen nahmen drei Personen an der Befragung teil.¹⁵⁸ Der berufliche Hintergrund aller Befragten ist ähnlich, sie haben unmittelbar mit Fußball, dem FCB und/oder Merchandising zu tun und sind Experten und Führungskräfte in ihrem Arbeitsbereich.

Die befragten Experten im Einzelnen sind Hiro Kishi, Leiter Sportsponsoring Telekom Deutschland GmbH, Peter Kort, Leiter Hospitality Referat Allianz Deutschland AG und Autor unbekannt¹⁵⁹, Marketingabteilung FC Bayern München AG. Die Antworten wurden im Rahmen ihrer beruflichen Position verfasst und stehen somit stellvertretend für die jeweiligen Unternehmen, aber auch für die persönliche Meinung des Experten. Die Antworten sind speziell für das Leitfadenterview und somit schlussendlich für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit entwickelt worden.

Die Expertenbefragung fand in Form von Leitfadenterviews statt. Leitfadenterviews werden für gewöhnlich mündlich geführt, was aus organisatorischen und zeitlichen Gründen auf Seiten der Befragten leider nicht möglich war. Alternativ wurden die Befragungen schriftlich durchgeführt. Der Interviewleitfaden basierte auf offenen Fragen, die wiederum freie Antworten mit unbegrenztem Umfang zuließen und den Befragten nicht in eine bestimmte Richtung lenkten.¹⁶⁰ Hier wurde ein teilweise standardisiertes Verfahren angewendet. Es gab eine vorgegebene Fragenreihenfolge, aber freie Antwortmöglichkeiten.¹⁶¹

Die Auswertung der Interviews orientiert sich an der Methodik einer Inhaltsanalyse. Dafür ist vorab eine Beschreibung der Methode und der Ziele wichtig. Es gibt zahlreiche verschiedene Formen der Inhaltsanalyse, diese wird in der Wissenschaft häufig in quantitative und qualitative Analyse unterteilt.¹⁶² Philipp Mayring unterscheidet die Analyse in drei Grundformen des Interpretierens: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Ziel der Zusammenfassung ist es, das Material so zu verdichten, dass die wesentliche Bedeutung erhalten bleibt, das Material aber möglichst

¹⁵⁸ Trotz einer Zusage des Merchandising-Leiters des 1. FC Köln Denis Steimel und trotz mehrmaliger Nachfrage hat die Verfasserin keine Antwort von Herrn Steimel erhalten. Leider ist es im gesamten Bereich der Fußball Bundesliga sehr schwer Antworten von Vereinen oder Sponsoren zu erhalten. Aufgrund der Fülle von Anfragen zu wissenschaftlichen Arbeiten von Studierenden werden außer in Ausnahmefällen keine Anfragen inhaltlich beantwortet. Daher war es der Verfasserin nicht möglich, mehr als drei Experten für die Beantwortung der Befragung gewinnen zu können.

¹⁵⁹ Der Name des Autors soll nicht genannt werden.

¹⁶⁰ Vgl. Brosius / Haas / Koschel: Kommunikationsforschung. Seite 81-82.

¹⁶¹ Vgl. Brosius / Haas / Koschel: Kommunikationsforschung. Seite 102.

¹⁶² Vgl. Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Seite 17.

komprimiert wird. Ziel der Explikation ist es, das Material so zu erweitern, dass der Inhalt verständlicher wird und einzelne Textstellen erklärt werden. Ziel der Strukturierung ist es, das Material auf Grund bestimmter Ordnungskriterien oder auch Kategorien einzuordnen und somit auf bestimmte Aspekte zu filtern.¹⁶³

Für die Befragungen in dieser Arbeit ist eine qualitative Inhaltsanalyse geeignet, da eine quantitative Inhaltsanalyse, aufgrund der geringen Anzahl von Befragten nicht sinnvoll ist. Wie beschrieben gibt es verschiedene Ansätze von qualitativen Inhaltsanalysen, wobei in diesem Fall eine Kombination aus zusammenfassend-qualitativer¹⁶⁴ und inhaltlich-strukturierender¹⁶⁵ Inhaltsanalyse nach Mayring am besten geeignet ist, um die Leitfadeninterviews bzw. Expertenbefragungen auszuwerten. Ziel der zusammenfassend-qualitativen Inhaltsanalyse ist es, „eine große Materialmenge auf ein überschaubares Maß zu kürzen und die wesentlichen Inhalte zu erhalten.“¹⁶⁶ Ziel der inhaltlicher Strukturierung ist es, dass Inhalte zu bestimmten Themen und Aspekten aus dem Material herausgefiltert und zusammengefasst werden.¹⁶⁷

Bei einer Inhaltsanalyse ist es wichtig, inhaltliche Kategorien zu bilden und somit das Material zu strukturieren. Die Kategorien zur Analyse lassen sich hier aus den Fragen des Interviewleitfadens ableiten.¹⁶⁸ Jede Frage des Leitfadens zielt auf ein bestimmtes Themengebiet ab. Diese Themengebiete, beispielsweise Frauen als Zielgruppe, Merchandise oder auch Kaufentscheidungen von Frauen, bilden jeweils eine Kategorie. Das Material wird die Verfasserin zunächst paraphrasieren, dann auf das Wesentliche reduzieren und abschließend zusammengefasst in die Kategorien einordnen. Die Verfasserin möchte durch diese methodische Herangehensweise eine nachvollziehbare Zusammenfassung, Strukturierung und Interpretation der Antworten der Befragten gewährleisten.

5.3 Analyse

In diesem Kapitel wird das Merchandise-Angebot des FCB der letzten zehn Jahre für Frauen analysiert. Um das Angebot speziell für Frauen analysieren zu können, muss zunächst das Merchandising-Konzept des FCB betrachtet, das gesamte Angebot

¹⁶³ Vgl. Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Seite 67.

¹⁶⁴ Vgl. Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Seite 69-85.

¹⁶⁵ Vgl. Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Seite 103.

¹⁶⁶ Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Seite 85.

¹⁶⁷ Vgl. Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse. Seite 103.

¹⁶⁸ Vgl. Brosius / Haas / Koschel: Kommunikationsforschung. Seite 143.

analysiert und das Angebot verschiedener Zielgruppen miteinander verglichen werden. Dazu geht die Verfasserin auf den Umsatz, das Konzept, die Strategie, Marktforschungen und Marktstudien und Agenturen ein. Die Verfasserin wertet Fanshop-Kataloge der Saisons 2005/2006, 2009/2010 und 2015/2016 aus, nutzt Informationen, die die Verfasserin vom FCB auf Anfrage erhalten hat und verwendet das jährlich erscheinende Fanartikel-Barometer von Peter Rohlmann als Grundlage. Die Verfasserin analysiert, welches Konzept und welche Strategie hinter dem Merchandising-Angebot stehen. Dafür wird das Instrument Merchandising auf den Marketing-Mix hin geprüft. Das soll Rückschlüsse auf die Strategie ermöglichen.

Des Weiteren wertet die Verfasserin eine Expertenbefragung aus, welche ebenfalls zu dieser Thematik durchgeführt worden ist. Diese Befragung soll Rückschlüsse auf die Strategie ermöglichen und weitere Erkenntnisse in Bezug auf die Zielerreichung der Strategie bringen. Die Experten beurteilen unter anderem, wie zufrieden sie mit dem Umgang des FCB mit der weiblichen Zielgruppe sind.

Zunächst muss der allgemeine Stand des Merchandisings beim FCB analysiert werden. Dafür wird der Merchandising-Umsatz des FCB mit dem anderer Bundesligisten verglichen.

Saison	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Umsatz	36,2	38,9	43,9	57,4	82,8	105,2	101,7

Tabelle 3: Merchandising-Umsatz FCB

Die Tabelle 3 zeigt den Merchandising-Umsatz in Millionen Euro der Saisons 2008/09 bis 2014/15. Der FCB konnte den Umsatz bis zur Saison 2013/14 fast verdreifachen. In der Saison 2014/15 konnte trotz intensiver Marketingaktivitäten in den USA und in Asien erstmalig keine Umsatzsteigerung erzielt werden. Hier stellt sich die Frage, ob der FCB die Wachstumsgrenze erreicht hat.¹⁶⁹

In den letzten zehn Jahren haben sich die Merchandising-Einnahmen in der 1. Liga um 292 % erhöht. Die fünf Top-Vereine der Branche sind neben dem Branchenführer FC Bayern München, der Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund (Borussia Dortmund), der Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V. (FC Schalke 04), der Borussia Verein für Leibesübungen 1900 e. V. (Borussia Mönchengladbach) und der 1. Fußball-Club Köln 01/07 e. V. (1. FC Köln), sie haben Einnahmen im zweistelligen Millionen

¹⁶⁹ Vgl. Rohlmann. 18. Fanartikel-Barometer. Seite 7.

Bereich¹⁷⁰, wobei besonders die aktuell erfolgreichen Traditionsclubs aus Dortmund, Gladbach und Köln sehr wachstumsstark sind.¹⁷¹ Innerhalb der 1. Fußball-Bundesliga gibt es zwischen den Vereinen signifikante Umsatzdifferenzen. So erwirtschaften die fünf Top-Vereine knapp 183 Millionen Euro, was rund 80 % des Merchandising-Umsatzes der gesamten 1. Fußball Bundesliga entspricht. Die sechs umsatzschwächsten Vereine erreichen im Schnitt lediglich Einnahmen von rund 1,5 Millionen Euro, was einem Gesamtanteil von ca. vier Prozent entspricht. Das verdeutlicht, wie unterschiedlich gut die Vereine den Bereich Merchandising bisher nutzen.

Über die eigene Merchandising-Strategie und das Konzept gibt der FCB keine konkrete Auskunft. Laut offiziellen Angaben des FCB sind die Ziele, die verfolgt werden, wirtschaftlicher Gewinn, die Stärkung der Marke, die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marke und den Wünschen und Anfragen der Kunden gerecht zu werden. Um das Konzept zu evaluieren, werden regelmäßig Studien und Umfragen durchgeführt, zu denen der Verein keine genaueren Details nennt. Auch zu Agenturen, die für den FCB im Bereich Merchandising arbeiten, werden keine Angaben gemacht. Nach Aussage von Frau Muth, Assistenz des Direktor Merchandising und Lizenzen FCB, spricht das Merchandising-Angebot des FCB alle Zielgruppen an.¹⁷²

Die für diese Arbeit relevante Zielgruppe sind Frauen und Mädchen ab sechs Jahren in Deutschland, die Fans des FCB sind oder sich allgemein für Sport und insbesondere Fußball interessieren, aber auch Frauen, die nicht an Fußball oder dem FCB interessiert sind, sind als Geschenke-Käuferinnen relevant.¹⁷³ Kleinkinder zählen nicht zu der Zielgruppe, da Gender-Einteilungen für Produkte aus diesem Bereich keinen funktionalen Nutzen haben. Kleinkinder weisen keine Unterschiede auf Grund ihres Geschlechtes, in ihrem Körperbau oder ihren Bedürfnissen auf und somit ist eine Unterscheidung nicht notwendig. Eine Unterscheidung in beispielsweise rosa und hellblau ist ausschließlich gesellschaftlich bedingt und widerspricht damit dem Gender-Marketing-Ansatz. Zudem können Kleinkinder keine eigenen Kaufentscheidungen treffen.

¹⁷⁰ Vgl. Rohlmann. 18. Fanartikel-Barometer. Seite 12-14.

¹⁷¹ Vgl. ebenda.

¹⁷² Vgl. E-Mail von Frau Muth.

¹⁷³ Vgl. ebenda.

Um die Entwicklungen im Merchandising der letzten zehn Jahre zu analysieren, werden im Folgenden die Fanshop-Kataloge ausgewertet. Die Auswertung der Fanshop-Kataloge des FCB der Saisons 2005/06, 2009/10 und 2015/2016 wird der Übersicht halber größtenteils tabellarisch dargestellt. Tabelle 4 zeigt die Gesamtanzahl von Merchandise-Produkten und den jeweiligen Anteil von Produkten, die speziell für Frauen und Herren gekennzeichnet sind in einer Übersicht. In der Kennzeichnung gibt es in den drei Katalogen große Unterschiede. So gibt es in den Katalogen 05/06 und 09/10 zwar eine Lady Collection, jedoch keine Men Collection. Die Produkte der Kategorien FCB Collection, Logo Collection und 12 Collection des Katalogs 09/10 sind hingegen fast ausschließlich Produkte für Männer, die an den männliche Schnitten, Größen, männlichen Models und Spielern, die die Produkte präsentieren, zu erkennen sind. Diese Produkte zählt die Verfasserin nicht zu den Herren-Produkten der Tabelle, da sie nicht als solche vom FCB in dem Katalog gekennzeichnet wurden. In dem Bereich der Fanshop-Kataloge gibt es ein klares Problem in Bezug auf Gender-Kennzeichnung. Dieses Problem hat sich durch die Einführung der Kategorie Men Collection im Katalog 15/16 zwar verbessert, jedoch gibt es noch immer Bereiche in denen die Kennzeichnung lückenhaft oder irreführend ist. Dazu gehören unter anderem Krawatten, die keine Gender-Einteilung haben oder aber Artikel wie Schals, die es in besonderen Lady-Varianten gibt, aber keine Gender-Bezeichnung für Männer bieten. In der Saison 2015/16 gab es insgesamt 24 verschiedene Fan-Schals, davon zwei mit Gender-Bezeichnung für Ladies. Beide Schals weisen keine Unterschiede in Form oder Material im Vergleich zu den anderen Schals auf, eine Unterscheidung ist nur in der Gestaltung und besonders der Farbe auszumachen. Die Frauenschals sind in den Farben brombeer und rosa gehalten.

Insgesamt gibt es sehr viele Produkte ohne Gender-Bezeichnung. Durch die geänderte Einteilung der Kategorien hat der FCB diesen Umstand in den Katalogen zur Saison 2015/16 verbessert. Dort wurden drei Oberkategorien eingeführt. Diese sind adidas, Fashion und Fan's World. Im Bereich Fashion hat der FCB zu der Kategorie Lady Collection auch die Kategorie Men Collection eingeführt. Dadurch sind Herrenprodukte klarer als solche gekennzeichnet, Frauen können sich jedoch bewusst entscheiden, ein solches Produkt zu kaufen und fühlen sich nicht indirekt ausgeschlossen.

Kategorie	Saison		
	2005/2006	2009/2010	2015/2016
Männer	6 / 1,2 %	10 / 1,5 %	153 / 11,8 %
Frauen	15 / 3 %	53 / 8,2 %	82 / 6,3 %
Produkte Gesamt	ca. 500	ca. 650	ca. 1300

Tabelle 4: Anzahl der Fanartikel des FC Bayern München

Tabelle 4 zeigt, dass es in der Saison 2005/06 insgesamt ca. 500 verschiedene Fanartikel mit einem Anteil von ca. 1,2 % für Männer gekennzeichnet gab. Hier wird das Kennzeichnungsproblem besonders deutlich, denn der Anteil an Produkten für Frauen liegt bei ca. drei Prozent. Sicher ist aber, dass es keinesfalls mehr Produkte für Frauen als für Männer gibt. Das Problem besteht darin, dass nur Produkte wie Socken, Schlafanzüge und Unterwäsche als Herrenprodukte gekennzeichnet waren, wie bereits beschrieben sind aber deutlich mehr Artikel spezifisch für Herren gedacht. Es gibt dennoch viele geschlechtsneutrale Produkte wie Tassen, Kugelschreiber, Schweißbänder und vieles mehr. In der Saison 2009/10 war dieses Problem noch signifikanter: Es gab ca. 650 Fanartikel mit einem Anteil von ca. 1,5 % für Männer und ca. 8,2 % für Frauen. Hier wird deutlich, dass sich sowohl der Anteil, als auch die Produkte in absoluten Zahlen für Frauen deutlich erhöht haben. Innerhalb von fünf Jahren hat sich die Anzahl der Produkte für Frauen mehr als verdreifacht. Insgesamt sind nur ca. 150 zusätzliche Produkte ins Sortiment aufgenommen worden. In den letzten fünf Jahren hat sich die Anzahl der Produkte von ca. 650 auf ca. 1300 verdoppelt. In diesem Zeitraum wurde das Sortiment stark erweitert. Der Anteil der neuen Produkte für Frauen fällt jedoch recht gering aus, sodass sich der Gesamtanteil auf ca. 6,3 % verringert hat. In absoluten Zahlen gab es in der Saison 2015/16 aber mit 83 Produkten so viele Produkte für Frauen wie nie zuvor.

Aus diesen Erkenntnissen kann geschlossen werden, dass der Anteil an Produkten für Herren deutlich höher ist als es die Tabelle vermuten lässt. Das ist auf die beschriebene Kennzeichnungsproblematik zurückzuführen. Der Anteil an Herrenprodukten über den gesamten Zeitraum liegt jedoch deutlich über den 11,8 % der Saison 2015/16. Des Weiteren kann aus den Zahlen geschlossen werden, dass die meisten Produkte geschlechtsneutral und somit gleichermaßen für beide Zielgruppen geeignet sind. Es gibt aber auch Produktbereiche, die wahrscheinlich stärker von Frauen gekauft oder genutzt werden, wie Schmuck und Haushaltswaren. Das kann auch daran festgemacht werden, dass diese Produkte in den Katalogen verstärkt von weiblichen Modells präsentiert werden.

Insgesamt fällt bei der Produktpolitik auf, dass viele Produkte für Frauen in den Farben rosa, pink und brombeer gehalten sind und teilweise zusätzlich mit glitzernden Elementen oder Steinen versehen wurden. Ein Extrembeispiel ist eine rosafarbene Badeente, die im Katalog 15/16 zu finden ist und als Lady Badeente bezeichnet wurde. Ein weiteres Beispiel ist eine rosafarbene Handysocke aus dem Katalog 09/10, welche als Lady Handysocke bezeichnet wurde. Durch beide Produkte wird kein zusätzlicher funktionaler Nutzen oder Mehrwert für die Kundinnen geschaffen. Hier bleibt fraglich, ob der FCB mit diesen Produkten die drei Kriterien der Imageaffinität, der Zielgruppenaffinität sowie der Nutzenaffinität erfüllt.

Die Tabelle 5 zeigt, in welchen Kategorien der Kataloge es wie viele Produkte speziell für Frauen gibt. Wichtig ist hierbei zu erklären, dass die Verfasserin Produkte für Kleinkinder im Bereich Young Fans nicht bewertet hat, da sie nicht zu der für diese Arbeit relevanten Zielgruppe gezählt werden.

Kategorie	Saison		
	2005/2006	2009/2010	2015/2016
adidas Collection Trikots/Teamlife/Lifestyle	1	3	6
Trachten	Bereich nicht vorhanden	Bereich nicht vorhanden	5
Lady Collection	11	31	47
Young Fans	0	3	5
Bett & Bad	1	2	3
Fan Basics Fan's World	1	14	15
Arena Collection	1	Bereich nicht vorhanden	Bereich nicht vorhanden
FC Bayern Basketball	Bereich nicht vorhanden	Bereich nicht vorhanden	1
Produkte Gesamt	15	53	82

Tabelle 5: Anzahl der Produkte für Frauen nach Kategorien

Im Bereich der adidas Produkte hat sich die Anzahl der Artikel kontinuierlich erhöht. So gab es in der Saison 2005/2006 erstmals das Heimtrikot der Herrenmannschaft im Frauenschnitt. Im Bereich Lady Collection gab es 2005 elf Produkte. Diese Zahl hat sich zur Saison 2015/16 auf 47 Produkte erhöht. Wird jedoch die Anzahl mit den Produkten im Bereich Men Collection verglichen, so wird deutlich, dass es mit 119 Produkten wesentlich mehr Produkte für Herren gibt.

Eine Besonderheit ist die Arena Collection, die speziell zur Eröffnung der Allianz Arena im Jahr 2005 eingeführt wurde. In den beiden Katalogen 09/10 und 15/16 nimmt die Allianz Arena keine herausragende Rolle ein. Es gibt weiterhin einzelne Produkte mit der Allianz Arena als Motiv, diese wurden aber in vorhandene Kategorien einsortiert.

Insgesamt fällt bei der Produktpolitik auf, dass der FCB schon in der Saison 2004/05 Kern-, Zusatz- und Randsortimente angeboten hat und über die Jahre eine große Sortimentsbreite und Sortimentstiefe entwickelt hat.

Besonders auffällig ist außerdem, dass es zwischen den Saisons 2005/06 und 2009/10 13 neue Produkte speziell für Frauen im Bereich Fan Basics / Fan's World gab. Auch Mädchen wurden vom FCB in dieser Zeit als Zielgruppe entdeckt. So sind in dem

Bereich Young Fans drei Produkte speziell für Mädchen dazu gekommen. In der Saison 15/16 fällt auf, dass es zwei neue Bereiche gab. Zum einen Trachten, in dem es fünf Produkte für Frauen gab und zum anderen FC Bayern Basketball, in dem es einen Hoodie für Frauen gab. Neu dazugekommen war auch ein Auswärtstrikot der Herrenmannschaft im Frauenschnitt und das Heimtrikot der Frauenmannschaft, auf welches die Verfasserin im Folgenden noch weiter eingehen wird.

Im Folgenden wird die Preispolitik des FCB in Bezug auf Merchandising analysiert. Tabelle 6 stellt eine Übersicht über die Preise der Trikots für Frauen und Herren dar.

Saison	Preis Trikot Frauen		Preis Trikot Herren	
	Home	Away	Home	Away
2005/2006	45 €	Produkt nicht im Sortiment	65 €	65 €
2009/2010	59,95 €	Produkt nicht im Sortiment	69,95 €	69,95 €
2015/2016	69,95 €	69,95 €	84,95 €	84,95 €

Tabelle 6: Preise für Trikots des FC Bayern München für Frauen und Herren

In der Saison 2005/06 gab es, wie bereits beschrieben, erstmalig das Home Trikot Women, welches das Trikot der Herrenmannschaft als Frauenschnitt ist. Dieses kostete 45 € und war damit 20 € günstiger als das äquivalente Herren-Trikot. In der Saison 2009/10 gab es ebenfalls das Home Trikot für Frauen. Dieses war um rund 15 € und damit ein Drittel teurer als fünf Jahre zuvor. Das Herren-Trikot hingegen wurde nur um fünf Euro teurer. In der Saison 2015/16 gab es zu dem Heim-Trikot auch das Auswärts-Trikot für Frauen. Beide kosteten 69,95 € und damit so viel wie das Herren-Trikot fünf Jahre zuvor. Dieses kostete in der Saison 2015/16 84,95 € und damit 15 € mehr als im Jahr 2009. In dem Katalog 15/16 gibt es zusätzlich zu den beiden Frauen-Trikots noch das Heim-Trikot der Frauenfußball-Mannschaft zum Preis von 84,95 € zu kaufen. Dieses hat einen weniger tiefen Ausschnitt als das Home Trikot Women. Außerdem ist auf dem Trikot der Frauenmannschaft ein anderer Sponsor abgebildet, das Trikot hat längere Ärmel und wirkt insgesamt sportlicher. Das Home Trikot Women ist eher ein modisches T-Shirt und weniger zu sportlichen Zwecken geeignet.

Nach Angaben des FCB wird das Trikot für Frauen im Vergleich zu dem für Herren in sehr geringen Mengen verkauft. Auf Grund des Mehrwerts für die weiblichen Fans wird

das Frauen-Trikot weiterhin angeboten. Der FCB verkauft nach Schätzungen von Peter Rohlmann mehr als die Hälfte aller Fan-Trikots in Deutschland. Insgesamt wurden in der Saison 2014/15 in den drei deutschen Profiligen 2,7 Millionen Fan-Trikots verkauft. Der FCB verkaufte also mindestens 1,35 Millionen Trikots in Deutschland.¹⁷⁴ Abschließend kann man zusammenfassen, dass der FCB eine Preisanpassung von dem Trikot für Frauen an das für Herren umgesetzt hat. Insgesamt fand in den letzten Jahren eine Preiserhöhung, der Frauen-Trikots um ca. 55 % und der Herren-Trikots um ca. 30 % statt.

Auch der Bereich der Kommunikationspolitik hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. So wurde der Fanshop-Katalog diverse Male umgestaltet und neu strukturiert. Besonders der Umfang hat sich erhöht, die Qualität des Fanshop-Kataloges ist bei allen Katalogen gleich hochwertig. In der Saison 2015/16 wurde der Katalog zum ersten Mal von den Fans mitgestaltet. So wurden Fotos und ‚Stories‘ der Fans in den Katalog aufgenommen. Auch die Präsentation der Produkte hat sich, wie beschrieben, im Bereich der Trikots für Frauen verändert. Auch in anderen Bereichen des Kataloges präsentieren vermehrt Frauen die Produkte.

Die Gestaltung der Fanshops zählt gleichermaßen zu der Kommunikations- und der Distributionspolitik des FCB, die im Folgenden genauer analysiert wird. Dabei bezieht sich die Verfasserin ausschließlich auf den Eigenvertrieb des FCB. Der Fremdvertrieb wird teilweise gesondert über den Partner adidas gesteuert und ist für die Verfasserin daher nicht zu erfassen. Der Bereich der nichtstationären Vertriebswege wie Fanmobile zählt nicht zum Kernvertrieb und wurde daher nicht berücksichtigt.

Saison	Anzahl Fanshops	Anzahl Megastores	Gesamt
2005/2006	4	1	5
2009/2010	4	1	5
2015/2016	9	1	10

Tabelle 7: Anzahl Fanshops und Megastores des FC Bayern München

Die Anzahl der Fanshops hat sich innerhalb von zehn Jahren verdoppelt, wie die Tabelle 7 zeigt. Mit der Eröffnung der Allianz Arena im Jahr 2005 wurde der Megastore in der Allianz Arena eröffnet. Der FCB tritt näher an die Fans heran, indem beispielsweise in der LP12 Mall of Berlin, in der Fußgängerzone in München, am Irschenberg, in den Stachus Passagen oder am Flughafen München Shops eröffnet

¹⁷⁴ Vgl. Rohlmann: 18. Fanartikel-Barometer. Seite 37-38.

worden sind. Die Fans des FCB können dadurch ihrem Verein einfacher, häufiger und schneller begegnen. Besonders in und um München, aber auch außerhalb von München ist dieses nun möglich. Es fällt dabei auf, dass besonders Shops in der Innenstadt und in Shopping Centern eröffnet wurden, wo verstärkt auch die weibliche Zielgruppe anzutreffen ist. Aber auch die Gestaltung der Shops hat sich verändert. Der FCB schafft mit seinen Fanshops eine Erlebniswelt und kann so auch besonders Frauen in ihren Kaufentscheidungen positiv beeinflussen. Auch der Online-Shop wird weiter betrieben und auf dem neuesten technischen Stand gehalten. Dort gibt es eine Untergliederung in fünf Hauptkategorien: Herren, Damen, Kinder, Baby und Sale.¹⁷⁵ Auch hier wird bewusst die weibliche Zielgruppe angesprochen.¹⁷⁶

Ein weiterer Punkt, der für die Analyse des Merchandise-Angebots des FCB relevant ist, ist die Expertenbefragung. Die angewendete Methodik wurde bereits ausführlich in Kapitel 5.2 beschrieben. Der Leitfaden und die vollständigen Antworten der Befragten befinden sich in den Anlagen dieser Arbeit. Die Fragen wurden allen Experten in der gleichen Reihenfolge gestellt und für das jeweilige Unternehmen angepasst. Die Antworten wurden paraphrasiert, auf Relevanz geprüft, zusammengefasst und in Kategorien strukturiert. Diese Kategorien ergeben sich aus den Fragen des Interviewleitfadens. Kategorie eins entspricht der Frage eins der Befragung, Kategorie zwei der Frage zwei und so weiter. Die Tabelle mit den zusammengefassten Antworten der Befragten befindet sich ebenfalls in den Anlagen dieser Arbeit.

5.4 Ergebnis der Analyse und Handlungsempfehlungen für den Verein

Die Verfasserin nennt zunächst zusammenfassend die größten Besonderheiten der drei Saisons in Bezug auf Merchandising. In der Saison 2005/06 gab es ein deutlich erweitertes Sortiment und erstmals das Trikot im Frauenschnitt. Zudem wurde die Allianz Arena eröffnet und damit auch der Megastore. In der Saison 2009/10 gab es neu strukturierte Rubriken. Unter anderem den Bereich Lady Collection und damit ein deutlich erweitertes Sortiment für Frauen. In der Saison 2015/16 gab es zudem auch eine Men Collection und erstmals präsentierten Spielerinnen der Frauenmannschaft das Trikot der Herrenmannschaft im Frauenschnitt und das Trikot der

¹⁷⁵ Vgl. FCB: Shop. o. S.

¹⁷⁶ Für den gesamten Bereich der Analyse wurden Fanshop Kataloge der Saisons 2005/06, 2009/10 und 2015/16 des FC Bayern München als Quelle verwendet.

Frauenmannschaft. Außerdem wurde zum ersten Mal der Fanshop-Katalog von den Fans mitgestaltet.

Insgesamt sind die meisten Artikel, die der FCB anbietet geschlechtsneutral. Der Anteil der Produkte für Herren (deutlich über 11,8%) ist aber höher als der für Frauen (rund 6,3 %). Der Fokus für Frauenprodukte liegt klar im Bereich Lady Collection (47 von insgesamt 82 Artikeln), also der Freizeitkleidung und eher modischen als sportlichen Schnitten und Mustern. Das spiegelt sich auch in der Gestaltung des Trikots für Frauen wider, was eher einem modischen T-Shirt gleicht, als einem herkömmlichen Trikot.

Der FCB bietet im Merchandise hochwertige Produkte an und versucht damit die Qualität des Kernproduktes auf die Produkterweiterung zu übertragen, um rückwirkend auch positive Effekte auf das Kernprodukt zu erzielen. Mit Merchandise-Produkten wird beim FCB eine Gesamtmarktabdeckung durchgeführt. Sortimentsbreite und Sortimentstiefe wurden seit 2005 stark vergrößert. Damit wurde der FCB der großen Nachfrage, gerade auch von neuen Zielgruppen wie Frauen, gerecht. Teilweise hat der FCB jedoch Fehler in der Sortimentsbreite gemacht und zudem schlechte Gender-Einteilungen für schnell wachsenden Umsatz in Kauf genommen. Warum es eine Unterscheidung in Frauenschals aber keine Männerchals gibt ist z. B. fraglich. Wird davon ausgegangen, dass nur Männer die anderen Schals tragen? Oder wird davon ausgegangen, dass die Schals geschlechtsneutral sind? Es gibt keinen ersichtlichen Grund einer Klassifikation von zwei Schals als Lady Schal. Hier findet eine unnötige und zudem inkonsequente Einteilung nach Geschlechtern statt. Es gibt keinen ersichtlichen Grund wieso Frauen die anderen Schals nicht tragen könnten. Es bleibt auch offen, wieso ausgeschlossen sein sollte, dass auch Männer die Lady Schals tragen würden. Ebenso bleibt offen, wieso ein weiblicher FCB-Fan nicht eine Badeente oder eine Handysocke in Vereinsfarben kaufen würde. Frauen werden hier von bestimmten Produkten indirekt ausschlossen, indem einige Produkte die Bezeichnung Lady erhalten und andere wiederum nicht. Unnötige Gender-Einteilungen sollten zukünftig also vermieden werden.

Der FCB hat außerdem den Fehler gemacht, der von Diana Jaffé als typischer Fehler im Gender Marketing bezeichnet wurde. Die Verantwortlichen gestalten die Produkte häufig in den Farben rosa oder brombeer und mit Glitzerelementen, ohne die wirklichen Bedürfnisse der Zielgruppe zu beachten, wie z. B. modische Schals in anderen Schnitten, Größen oder Stoffen. Durch Produkte, die nicht die Vereinsfarben zeigen, wird der Wiedererkennungswert der Marke verschlechtert und damit einem zentralen Ziel der Strategie entgegen gewirkt. Rosa Produkte passen nicht in die Markenstrategie des FCB. Kurzfristiger Erfolg durch gute Umsatzzahlen wird scheinbar stärker bewertet als eine langfristige klare Markenkommunikation. Gestandene und erfolgreiche Marken wie der FCB können sich das eventuell sogar leisten, kleinere

Marken wie 1899 Hoffenheim, Mainz 05 oder Eintracht Frankfurt sollten diesen kurzfristigen Erfolg jedoch dem langfristigen Markenerfolg unterordnen. Dennoch sollte auch der FCB in Zukunft versuchen, die Bedürfnisse der weiblichen Fans stärker in die Produktgestaltung einzubeziehen und dabei nicht nur die Farbe der Produkte zu verändern.

Das Trikot des FCB fällt unter das bereits genannte Kennzeichnungsproblem. Es gibt kein Trikot, welches speziell für Herren gekennzeichnet ist. Das Herren-Trikot ist vielmehr das normale Trikot ohne Gender-Bezeichnung. Das suggeriert der weiblichen Zielgruppe eine Minderheit zu sein und höchstens als Randzielgruppe wahrgenommen zu werden, da das Trikot im Frauenschnitt eher nebensächlich präsentiert wird. Dieses hat sich mit der Einführung der Präsentation des Trikots für Frauen durch Spielerinnen der Frauenmannschaft aber bereits verbessert. Das Problem einer Kennzeichnung des normalen Trikots ist jedoch, dass auch viele Frauen dieses Produkt kaufen und es evtl. ablehnen würden, ein Produkt für Männer zu kaufen. Eine Unterteilung des selben Produktes in eine Bestellnummer für Frauen und eine für Herren, könnte somit eine einfache aber effektive Lösung sein. Damit würden sich sowohl Frauen, als auch Männer als Zielgruppe wahrgenommen fühlen.

Gerade in den Bereichen mit Produkten, die eher von Frauen genutzt oder gekauft werden, wie Schmuck und Haushaltswaren, könnte die Kommunikationspolitik noch besser an Frauen angepasst werden. So interessieren Frauen sich weniger für technische Details von Schmuck wie Größe oder Art des Verschlusses, sondern eher für ästhetische Details. Auf diese könnte in der Präsentation ein stärkerer Fokus gelegt werden. Zudem könnten Mode-Artikel, bei denen bislang weibliche Models eingesetzt wurden, in Zukunft von Spielerinnen der Frauenmannschaft beworben werden. Das macht das Produkt authentischer und die Zielgruppe fühlt sich dadurch ernster genommen, weil auch die Mode-Artikel für Herren von den Spielern der Herrenmannschaft präsentiert werden. Dadurch würde die Bindung der weiblichen Fans an den Verein gestärkt werden. Auch das Gefühl des Vereinsdenkens und das Gemeinschaftsgefühl würde dadurch gefördert. Herren- und Frauenmannschaft rücken so näher zusammen und insgesamt näher an die Fans.

Auch im Bereich der individuellen Kundenansprache über Social Media und Newsletter gibt es noch Potentiale, um Frauen gezielt anzusprechen. Frauen könnten spezielle Produkte angeboten werden, die ihren Interessen und Bedürfnissen in ihrer aktuellen Lebenssituation entsprechen. Das könnte besonders für das Merchandising genutzt werden. Es ist beispielsweise nicht verständlich, warum Vereine wie der FCB, ihren Onlineshop nicht noch stärker auf die weibliche Zielgruppe abstimmen. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass Frauen andere Farben, Schriftarten und Formen bevorzugen als Männer. Sie interessieren sich auch eher für Geschichten und

Persönlichkeiten, als für Zahlen, Daten und Fakten. Die Vereine sollten dementsprechend ihren Onlineshop sowohl inhaltlich als auch optisch an die Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe anpassen.¹⁷⁷ Auch die persönliche Ansprache am Point of Sale kann für Frauen angepasst werden. Frauen legen einen wesentlich größeren Fokus auf den Gesprächspartner beim Verkauf. So ist es besonders bei Frauen wichtig, geschultes und freundliches Personal zu haben. Die Gestaltung und das Design der Fanshops ist insbesondere in Bezug auf Frauen wichtig. Männer kaufen Produkte gezielter, Frauen sehen das Shoppen aber als Freizeitgestaltung an und achten daher besonders auf die Gestaltung und Ästhetik der Verkaufsräume und der Angebotspräsentation. Der FCB sollte weiterhin auf die Schaffung einer Erlebniswelt setzen und verstärkt Shops in Innenstädten und Shopping Centern eröffnen, wo besonders die weibliche Zielgruppe für Angebote zu begeistern ist. Dadurch können die Fans dem Verein einfacher und häufiger begegnen und die Marke wird erlebbarer.

Der FCB verfolgt eine Premiumpreispolitik und positioniert sich als exklusives und besonderes Produkt. Insgesamt hat der FCB in den letzten Jahren die Preise bei den Frauen-Trikots um ca. 55 % und bei den Herren-Trikots um ca. 30 % erhöht. Der FCB sollte in den nächsten Jahren den Preis des Frauen-Trikots weiter an den Preis des Herren-Trikots anpassen.

Um den Erfolg des FCB abschließend bewerten zu können vergleicht die Verfasserin den FCB mit anderen Vereinen der Fußball Bundesliga und besonders mit dem 1. FC Köln. In der Saison 2014/15 hat der FCB rund 1,35 Millionen Trikots verkauft, wovon der Anteil an Trikots für Frauen sehr gering ist. Andere Vereine wie der 1. FC Köln haben hingegen noch überhaupt kein Trikot für Frauen im Sortiment, obwohl der 1. FC Köln zu den Top-Vereinen in Bezug auf Merchandising in Deutschland zählt. Manche Vereine haben nicht mal ein Fan-Shirt für Frauen im Sortiment, wie der Fußball-Club Augsburg 1907 e. V. oder die Turn- und Sportgemeinschaft Hoffenheim 1899 e. V.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Vgl. Kuske: Verschenktes Potential. o. S.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda.

	Saison 2003/04	Saison 2009/10
Durchschnittliche Anzahl Fanartikel	ca. 265	ca. 400
Anteil spezieller Artikel für Frauen	2 %	8 %
Durchschnittliche Zahl von speziellen Artikeln für Frauen	5-6	25-35

Tabelle 8: Anzahl an speziellen Fanartikeln für Frauen in der Fußball Bundesliga¹⁷⁹

Die Tabelle 8 zeigt, dass in der Saison 2003/04 die Vereine der Bundesliga im Schnitt 265 Fanartikel im Sortiment hatten. Davon waren fünf bis sechs Artikel speziell für Frauen, also rund zwei Prozent. Zu der Saison 2009/10 konnte eine deutliche Steigerung auf insgesamt ca. 400 Artikel mit einem Anteil von acht Prozent für Frauen erreicht werden. Die durchschnittliche Anzahl an speziellen Produkten für Frauen wurde auf 25-35 Artikel erhöht.¹⁸⁰ Vergleicht man diese Zahlen mit dem FCB, wird die Vormachtstellung des FCB deutlich. Der FCB hatte in der Saison 2005/06 bereits rund 500 Artikel insgesamt und 15 Artikel speziell für Frauen im Sortiment. In der Saison 2009/10 lag der Anteil bei 8,2 % und damit im Schnitt der Bundesliga. Der FCB hatte aber rund 250 Produkte mehr im Sortiment als der Durchschnitt und damit auch in absoluten Zahlen mit 53 Artikeln, deutlich mehr Artikel für Frauen, als der Rest der Bundesliga. Der FCB bietet heute rund 1.300 Produkte an, der 1. FC Köln rund 600 Produkte.¹⁸¹ Hier wird deutlich, dass der FCB der Branchenführer im deutschen Fußball ist und das spiegelt sich auch im Merchandising wider. Der FCB erreicht mit seiner Strategie die Ziele Gewinnerzielung, Stärkung der Marke, Erhöhung der Bekanntheit der Marke und wird den Wünschen der Fans und Kunden gerecht.

Ob der FCB seine Wachstumsgrenze im Bereich Merchandising erreicht hat werden die nächsten Jahre zeigen. Ein ausgeschöpfter männlicher Zielgruppenmarkt in Deutschland spricht dafür. Großes Wachstumspotential im Bereich der weiblichen Fans und in geografisch segmentierten Teilmärkten wie den USA und Asien sprechen jedoch dagegen.

¹⁷⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Rohlmann: 12. Fanartikel-Barometer. Seite 38.

¹⁸⁰ Vgl. Rohlmann: 12. Fanartikel-Barometer. Seite 38.

¹⁸¹ Vgl. E-Mail von Frau Guckeisen.

Im Folgenden wird die Verfasserin die Kernaussagen der Expertenbefragung nennen und dabei besonders auf Widersprüche und Gemeinsamkeiten der Aussagen eingehen. Im Anschluss wird die Verfasserin daraus weitere Handlungsempfehlungen für den FCB entwickeln.

Von den Experten wird Merchandising als großes Geschäftsfeld, wichtige Einnahmequelle, als Kommunikationsmittel mit den Fans und als wichtiges Instrument zur Datensammlung gesehen. Alle Experten sehen Frauen als genauso relevante Zielgruppe an wie Männer. Dabei wurde festgestellt, dass Frauen in den letzten Jahren als Zielgruppe immer wichtiger wurden, gerade beim FCB, und Frauen somit noch nicht immer den selben Stellenwert hatten wie Männer. Der Bedeutungszuwachs wurde auf einen ausgeschöpften männlichen Zielgruppenmarkt in Deutschland zurückgeführt. Gründe, warum Frauen heute mehr Interesse an Fußball haben, wurden von den Experten viele ausgemacht. Diese waren zum einen, dass Fußball generell gesellschaftlich mehr Beachtung gefunden habe und mehr frauenaffine Themen in den Medien verbreitet würden. Aber auch die permanente und direkte Ansprache der Zielgruppe durch soziale Medien und das veränderte Bild von Fußballern wurden als Gründe benannt. Andersherum wurden viele Gründe gefunden, warum Frauen kein Interesse an Fußball haben sollten. Der wichtigste Grund der genannt wurde ist, dass Frauen sich als Zielgruppe nicht ernstgenommen fühlten und kulturelle Vorbehalte dagegensprächen.

Ein weiterer wichtiger Punkt der genannt wurde, ist die Fußball WM 2006, die den Eventcharakter des Fußballs initiiert haben soll und für die die Stadien in Deutschland familienfreundlicherer, sicherer und sauberer gestaltet wurden.

Die Experten urteilten, dass der FCB die weibliche Zielgruppe erkannt habe, diese ernst nehme und einen professionellen Umgang mit dieser pflege. Der Zielgruppe wird zudem ein besonders großes Wachstumspotential attestiert. Bei dem Thema Fanartikel, die nicht in Vereinsfarben sind, gehen die Meinungen der Experten hingegen auseinander. So heißt es, dass diese einen Kaufanreiz für bestimmte Zielgruppen darstellen würden und gut bei diesen ankommen würden. Dem widerspricht die Meinung, dass es sich hierbei um eine unnötige Unterscheidung in der Ansprache der Fans handle, es eine Verniedlichung der Fanhaltung weiblicher Fans sei und somit ein nicht durchdachter Ansatz um Frauen zu erreichen. Ob Frauen tatsächlich schwieriger von einem Kauf zu überzeugen sind, konnten die Experten nicht eindeutig beurteilen, da dieses auch von dem Produkt abhängt. Sicher waren sie sich jedoch, dass Frauen mehr Wert auf optische Details und modische Trends lägen als Männer und sich generell mehr Gedanken vor einem Kauf machten.

Bei der Frage, ob Gender Marketing ein guter Ansatz sei, waren die Experten unschlüssig. Sie waren der Meinung, dass Gender Marketing, als Teil der Zielgruppensegmentierung mit einem besonderen Fokus auf die Geschlechterunterteilung, sinnvoll sein könnte, jedoch im Rahmen einer guten und ausgewogenen Zielgruppensegmentierung überflüssig und überbewertet sein könnte, da eine Unterteilung nur nach Geschlecht nicht ausreichend sei. Auch bei der Aussage Sepp Blatters, dass die Zukunft des Fußballs weiblich sei, waren die Experten geteilter Meinung. So empfand ein Experte die Aussage als übertrieben, die anderen Experten hingegen beurteilten das Zitat als gut, plakativ und nicht zu hoch gegriffen. Einig waren sich aber alle darin, dass das größere Wachstumspotential eindeutig in der weiblichen Zielgruppe läge.

Auffällig ist, dass das typisches Problem des (Gender) Marketings, was Jaffé und Bialek beschrieben haben und von der Verfasserin in Kapitel 2.2 benannt wurde, auch bei dieser Befragung aufgetreten ist. Alle Marketing-Entscheider, die befragt wurden, sind männlich und haben daher nur bedingt Verständnis für die Bedürfnisse von Frauen.

Aus den Ergebnissen der Expertenbefragung lassen sich weitere Handlungsempfehlungen für den FCB entwickeln.

In Zukunft sollte der FCB die weibliche Zielgruppe weiter ernst nehmen und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen. Damit würde der Verein dem Bedeutungszuwachs dieser Zielgruppe der letzten Jahre gerecht werden.

Kulturelle Vorbehalte von Frauen im Fußball sollten ausgeräumt werden. Das ist beispielsweise über PR-Maßnahmen möglich. Dazu beitragen würde auch frauenaffine Themen verstärkt über Medien zu verbreiten und die weibliche Zielgruppe direkt über Social Media anzusprechen.

Die Fußball-Stadien müssen in Zukunft familienfreundlich, sicher und sauber bleiben, um weiterhin Frauen als Zuschauer gewinnen zu können.

Zukünftig sollte der FCB auch neue Anreize für Frauen Merchandise zu kaufen, über modische Schnitte und optische Details und nicht über spezielle Farben schaffen. Das würde dazu beitragen die Marke zu stärken und nicht die Fanhaltung von weiblichen Konsumenten verniedlichen.

Der FCB sollte insgesamt einen noch stärkeren Fokus auf die besonderen Bedürfnisse von Männern und Frauen im Bereich der Zielgruppensegmentierung legen und dabei auch auf das Wissen von Frauen als Marketing-Entscheiderinnen setzen.

6 Ergebnis

6.1 Zusammenfassung und Fazit

Ziel der Arbeit war es, zu analysieren und zu prüfen, wie gut der FCB das Potential der weiblichen Zielgruppe bisher erkannt hat, wie effektiv der FCB dieses bisher nutzt und wie dieses in Zukunft noch besser genutzt werden kann. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass sich das Merchandise-Angebot speziell für Frauen in der Fußball Bundesliga am Beispiel des FCB in den letzten zehn Jahren stark verändert hat.

Nach einer eingehenden Beschreibung der theoretischen Grundlagen, in denen Aspekte des allgemeinen Marketings, des Gender Marketings, des Sport-Marketings und des Merchandising genant sowie theoretische Grundlagen von Marken beschrieben wurden, sind diese Theorien aufgegriffen und in der Analyse angewendet worden.

Im Folgenden nennt die Verfasserin die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit:

Ein erstes Ergebnis ist, dass es vor zehn Jahren nur 15 Artikel speziell für Frauen im Sortiment des FCB gab. Inzwischen wurde das Sortiment auf 83 Artikel aufgestockt, womit sich der Anteil der Artikel speziell für Frauen am gesamten Merchandise verdoppelt hat.

Es wurde festgestellt, dass der FCB fast doppelt so viele Merchandising-Produkte, im Angebot hat, wie der durchschnittliche Bundeligist. Das gilt sowohl für das Gesamt-Sortiment, als auch für die Produkte, die der FCB speziell für Frauen anbietet.

Des Weiteren hat der FCB eine Preisanpassung des Frauen-Trikots auf das Niveau des Herren-Trikots vorgenommen. So wurden die Preise des Herren-Trikots um rund 30 % erhöht und die des Frauen-Trikots um rund 55 %.

Zudem wurde herausgearbeitet, dass heutzutage Produkte zunehmend von Spielerinnen des FCB in exponierten Bereichen innerhalb des Fanshop-Kataloges präsentiert werden. Damit misst der Verein den Produkten speziell für Frauen mehr Bedeutung bei. Der FCB würdigt somit das Interesse und die Kaufkraft der weiblichen Zielgruppe.

Die Arbeit hat gezeigt, dass in dem Bereich der Fanshops Erlebniswelten geschaffen wurden, die besonders die weibliche Zielgruppe beim Shopping in Innenstädten und Shopping Centern ansprechen. Der Verein tritt damit näher an die Fans heran und macht die Marke erlebbar.

Im Folgenden wird die Verfasserin die eingangs aufgestellten Thesen bewerten.

Es gibt deutlich weniger Fanartikel für Frauen als für Männer.

Diese These hat sich als haltbar erwiesen. Der Anteil von Merchandise-Artikel speziell für Frauen beim FCB liegt bei rund 6,3 %, der Anteil der Produkte speziell für Herren bei deutlich über 11,8 %.

Der FCB ist im Vergleich zu anderen deutschen Vereinen professioneller aufgestellt und ein Vorreiter in Sachen Fanartikel für Frauen.

Diese Aussage ist ebenfalls korrekt. Die befragten Experten schätzen die Arbeit des FCB als sehr professionell ein, gerade auch in Bezug auf den Umgang mit der weiblichen Zielgruppe. Aber auch bei dem FCB konnte festgestellt werden, dass das Potential der weiblichen Zielgruppe erst vor ca. zehn Jahren richtig erkannt worden ist. Daraus entwickelte sich ein Bedeutungszuwachs, der nun zu einer Gleichwertigkeit der Zielgruppen geführt hat. Der FCB ist im Sportmarkt in Deutschland Marktführer und hat eine Vorreiterrolle für andere Vereine im Bereich der Merchandise-Produkte für Frauen eingenommen.

Fanartikel für Frauen sind häufig in den Farben rosa oder pink gehalten, ohne dabei die Vereinsfarben zu berücksichtigen.

Diese These ist ebenfalls haltbar. Die Verfasserin hat herausgearbeitet, dass die Vereinsfarben teilweise einem kurzfristigen Umsatzerfolg untergeordnet werden.

Je erfolgreicher ein Verein bzw. seine Mannschaften sind, desto mehr Merchandise-Artikel werden verkauft.

Gegen diese These lässt sich einwenden, dass die Anzahl der verkauften Merchandise-Artikel nicht nur mit dem sportlichen Erfolg zusammen hängt, auch die Marke ist ein wichtiges Kriterium für Merchandising. Es hat sich gezeigt, dass erfolgreiche Marken wie der 1. FC Köln oder der FC Schalke 04 auch ohne herausragenden sportlichen Erfolg hohe Umsätze mit Merchandising erreichen können.

Das Interesse von Frauen am Fußball ist seit der WM 2006 gestiegen.

Diese Aussage ist korrekt und wurde so auch von den Experten bestätigt. Das gestiegene Interesse beruht jedoch nicht allein auf der WM 2006, sondern auch auf anderen Faktoren, wie Social Media, einer allgemein gestiegenen gesellschaftlichen Relevanz des Fußballs und damit verbunden einer intensiveren medialen Berichterstattung, gerade auch über frauenaffine Themen in Bezug auf den Fußballsport.

Die Verfasserin kommt zu dem Ergebnis, dass die Thesen in weiten Teilen mit den Ergebnissen der Arbeit übereinstimmen.

Der Verfasserin ist es möglich, mit den erlangten Erkenntnissen die folgenden beiden zentralen Fragen dieser Arbeit zu beantworten. Gibt es Produkte, die geschlechtsspezifisch beworben werden können oder müssen? Und wird der Gender-Marketing-Ansatz in der Fußball Bundesliga bisher angewendet, oder sollte dieser in Zukunft angewendet werden?

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass es durchaus Produkte gibt, die geschlechtsspezifisch beworben werden sollten und dieses bisher nur mangelhaft von dem FCB umgesetzt wird. Das Konzept des Gender Marketings ist ein plakativer Ansatz, um mehr Aufmerksamkeit auf die Zielgruppe Frauen im Sportmarkt zu lenken. Die Verfasserin ist jedoch der Meinung, dass es nicht erforderlich ist, die gesamte Unternehmensplanung und -führung allein auf Gender-Unterscheidungen auszurichten. Eine zielgruppenspezifische und zielgruppengerechte Ansprache kann durch eine präzise Markt- und Zielgruppensegmentierung erreicht werden. Eine Anerkennung von geschlechtsspezifischen Differenzen in den Bedürfnissen der Zielgruppen kann zu einer neuen Herangehensweise an das Marketing führen, wodurch Zielgruppen neu oder besser erschlossen werden können.

Abschließend kann festgestellt werden, dass im Sportmarkt bestimmte frauenspezifische Produkte noch nicht adäquat und zielgruppenspezifisch beworben werden. Insgesamt gibt es noch viel Potential für die Vereine, um das Konzept des Gender Marketings nicht nur auf Merchandise zu beziehen, sondern auch auf weitere Bereiche der Kundenansprache auszuweiten. Darauf wird die Verfasserin im folgenden Kapitel weiter eingehen und zudem den zweiten Teil der Forschungsfrage beantworten.

6.2 Ausblick

Künftig – das haben die vorliegenden Analyseergebnisse gezeigt – kann davon ausgegangen werden, dass die weibliche Zielgruppe einen Bedeutungszuwachs in der gesamten Sportbranche erlangen wird, was auf den bereits stark ausgeschöpften männlichen Zielgruppenmarkt zurückzuführen ist. Damit die Branche weiter wachsen kann, müssen neue Märkte und Zielgruppen erschlossen werden.

Um den zweiten Teil der Forschungsfrage zu beantworten, welches Potential das Merchandising den Vereinen in Zukunft bietet, wird die Verfasserin eine Prognose erstellen.

Die Verfasserin trifft die Aussage, auf Grundlage der Erkenntnisse dieser Arbeit und ihrer persönlichen Meinung und Erfahrung, dass der weiblichen Zielgruppe in Zukunft eine besonders positive Entwicklung bevorsteht. Vor allem im Merchandising gibt es

großes Potential für die Vereine der Fußball Bundesliga. Bisher bieten die wenigstens Vereine so viele Produkte für Frauen an wie der FCB. Das Beispiel FCB zeigt, dass Merchandising sowohl zu einer wichtigen finanziellen Stütze werden, als auch die Marke stärken und Fans langfristig an den Verein binden kann.

Der Verfasserin ist es gelungen, aus den Ergebnissen der Analyse Handlungsempfehlungen für den FCB zu entwickeln. Diese Empfehlungen können auch von anderen Vereinen aus dem Sportmarkt adaptiert und umgesetzt werden.

Es bleibt anzumerken, dass die weibliche Zielgruppe in allen Bereichen des FCB noch gezielter angesprochen werden kann. Nicht nur im Merchandising sondern auch im Stadion, beispielsweise beim Catering, bei Kommunikationsmaßnahmen wie Newslettern, dem Stadionmagazin und der Vereins-App und auch im Online- oder Fanshop.

Ob die Zukunft tatsächlich weiblich ist, wie Björn Gulden gesagt hat, kann nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden. Das größte Wachstumspotential des Merchandisings, wahrscheinlich sogar der gesamten Sportbranche, liegt aber eindeutig in der weiblichen Zielgruppe.

Literaturverzeichnis

ADJOURI, Nicholas / STASTNY, Petr:

Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg, Wiesbaden, 2006.

BACKHAUS, Klaus:

Industriegütermarketing. 6. Auflage. München, 1999.

BIALEK, Catrin:

Mach es klein und mach es rosa. 2007.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/gender-marketing-mach-es-klein-und-mach-es-rosa-seite-2/2863672-2.html>
(21.03.16).

BÖLL, Karin:

Merchandising und Licensing. Grundlagen – Beispiele – Management. München, 1999.

BRANDIRECTORY (Statista: Markenwerte Bundesliga):

Wertvollste Marken im deutschen Fußball im Jahr 2015 (in Millionen Euro). In Statista - Das Statistik-Portal.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/511020/umfrage/die-wertvollsten-marken-im-fussball-deutschland/> (11.05.16).

BROSIUS, Hans-Bernd / HAAS, Alexander / KOSCHEL, Friederike:

Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 6. Auflage. Wiesbaden, 2012.

BRUHN, Manfred:

Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. Auflage. München, 2013.

BÜHLER, André / SCHEUERMANN, Thorsten / NUFER, Gerd:

Markentypen im deutschen Profisport – Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung in den deutschen

Teamsportligen. 2013. https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/44160/pdf/NACHSPIELZEIT_2013_3.pdf?sequence=1 (18.05.16).

BÜHLER, André / SCHUNK, Holger:

Markenmanagement im Sport. In Nufer, Gerd / Bühler, André: Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin, 2013.

CANZLER, Julia:

Gender Marketing – Die Geschlechterrollen heute und daraus resultierende Ansätze für das Marketing. Erfurt, 2009 (Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Heft 24).

DEBORTOLI, Florian:

Merchandising und Licensing als Erfolgsfaktoren europäischer Ligasysteme. Ein Vergleich mit den Strukturen der Nordamerikanischen Profiligen. O.O. , 2009.

DUDEN (Hrsg.):

Give-away. 2016. http://www.duden.de/rechtschreibung/Give_away (13.04.16).

DUDEN (Hrsg.):

Marketing. 2016. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Marketing> (01.04.16).

DUDEN (Hrsg.):

Merchandising. 2016.
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Merchandising> (12.04.16)

ESCH, Franz-Rudolf:

Strategie und Technik der Markenführung. 6. Auflage. München, 2010.

FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):

Club. 2016. <http://www.fcbayern.de/de/club/> (14.05.16).

FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):

Erfolge. 2016. <http://fcb-erlebniswelt.de/de/historie/erfolge/> (14.05.16).

FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):

Fan Katalog Saison 2005/2006. München, 2005.

FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):

Fan Katalog Saison 2009/2010. München, 2009.

FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):

Fan-Shop Katalog Saison 2015/2016. München, 2015.

FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):

Jahresabschluss Einzelabschluss. 2015.
http://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Jahresabschluss_AG_14-15.pdf (14.05.16).

- FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):
Jahresabschluss Konzern. 2015.
http://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Jahresabschluss_%20Konzern_14-15.pdf (14.05.16).
- FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):
Mitglieder. O. J. http://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Mitglieder_Fanclubs_KidsClub_14-15.pdf (14.05.16).
- FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):
Shop. 2016. <http://shop.fcbayern.de/> (26.05.16).
- FC BAYERN MÜNCHEN (Hrsg.):
Teams. 2016. <http://www.fcbayern.de/de/teams/> (14.05.16).
- FOCUS MAGAZIN (Hrsg.):
FC Bayern hat jetzt gute Aktien. 2002.
http://www.focus.de/sport/fussball/fussball-fc-bayern-hat-jetzt-gute-aktien_aid_205876.html (13.05.16).
- FREYER, Walter:
Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft. 4. Auflage. Berlin, 2011.
- HEGMANN, Gerhard:
Warum Puma jetzt voll auf die Frauen setzt. 2016.
<http://www.welt.de/wirtschaft/article152393456/Warum-Puma-jetzt-voll-auf-die-Frauen-setzt.html> (20.05.16).
- IFD ALLENSBACH (Statista: Bekanntheit FCB):
Anzahl der Personen in Deutschland, denen der FC Bayern München bekannt ist, von 2012 bis 2015 (in Millionen). 2016. In Statista - Das Statistik-Portal.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171073/umfrage/bekanntheit-des-fussballvereins-fc-bayern-muenchen/> (16.05.16).
- INTERBRAND (Statista: Markenwert deutsche Unternehmen):
Ranking der wertvollsten deutschen Marken nach Markenwert im Jahr 2015 (in Millionen Euro). 2016. In Statista - Das Statistik-Portal.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164638/umfrage/wertvollste-deutsche-marken-2010/> (16.05.16).
- JAFFE, Diana:
Der Kunde ist weiblich. Was Frauen wünschen und wie sie bekommen, was sie wollen. Berlin, 2005.

KIEL, Christopher:

Gender Marketing: Der kleine Unterschied. 2015.
<http://www.mittelstand-die-macher.de/marketing-vertrieb/branding/gender-marketing-der-kleine-unterschied-18909>
(21.03.16).

KRATZER, Hans:

Wer san mia? 2013. <http://www.sueddeutsche.de/bayern/ursprung-des-fc-bayern-mottos-wer-san-mia-1.1742394> (13.05.16).

KREIENKAMP, Eva:

Gender-Marketing. Impulse für Marktforschung, Produkte, Werbung und Personalentwicklung. Landsberg am Lech, 2007.

KRULL, Patrick:

Die Zukunft des Fußballs ist weiblich. 2007.
<http://www.welt.de/sport/article1306397/Die-Zukunft-des-Fussballs-ist-weiblich.html> (16.03.16).

KUSKE, Tobias:

Verschenktes Potential. 2015.
<http://www.sponsors.de/verschenktes-potenzial> (20.03.16).

LEHNEBACH, Nils:

Partnersuche FCB. Jung über Partnersuche: "Streben immer Elefanten-Hochzeit an". 2016. <http://www.sponsors.de/jung-ueber-partnersuche-streben-immer-elefanten-hochzeit> (14.05.16).

LEMBKE, Judith:

Der kleine Unterschied. 2007.
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/gender-marketing-der-kleine-unterschied-1488309.html> (21.03.16).

MC CARTHY, E. Jerome:

Basic Marketing. A managerial approach. 1960, Homewood USA.

MAYRING, Philipp:

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim und Basel, 2015.

MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph, KIRCHGEORG, Manfred:

Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage. Wiesbaden 2012.

MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin:

Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden, 2005.

NUFER, Gerd / BÜHLER, André :

Marketing im Sport. In Nufer, Gerd / Bühler, André: Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin, 2013.

NUFER, Gerd / BÜHLER, André :

Marketing und Sport. In Nufer, Gerd / Bühler, André: Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin, 2013

REPUCOM (Hrsg.):

Frauen und Sport. Eine Analyse der Trends, Treiber und Potenziale der weiblichen Zielgruppe. Ohne Ort, 2015.

ROHLMANN, Peter:

12. Fanartikel-Barometer der Fußball-Bundesliga. Der Fanartikelmarkt der deutschen Profifußball-Ligen mit Schwerpunkt Frauen als Zielgruppe im Merchandising und Fanartikel-Marketing in der Wirtschaftskrise. Rheine, 2010.

ROHLMANN, Peter:

18. Fanartikel-Barometer der Fußball-Bundesliga. Merchandising im deutschen Fußball 2015 – Fakten und Analysen zum Fanartikelgeschäft unter Berücksichtigung von Ausrüsterbeziehungen und der Fälschungsproblematik. Rheine, 2016.

ROHLMANN, Peter:

Merchandising im Sport. In Nufer, Gerd / Bühler, André: Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin, 2013.

ROHLMANN, Peter:

Sportmarketing und Merchandising. Grundlagen erfolgreicher Fanartikelvermarktung mit einer empirischen Studie aus dem Profifußball. Rheine, 1998.

SANDER, Marc:

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. In: Altendorfer, Otto / Hilmer, Ludwig (Hrsg.): Medienmanagement. Wiesbaden, 2006.

SIEWECK, Jörg (Statista: Wachstumssegmente):

Welche Segmente im Fußballmarkt werden in den nächsten fünf Jahren besonders stark wachsen?. 2015. In Statista - Das Statistik-Portal. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/512445/umfrage/fussballmarkt-wachstumssegmente-in-deutschland/> (11.05.16).

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.):

Merchandising. 2016.

35/Archiv/56474/merchandising-v5.html (12.04.16).

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.):

Monopolistische Konkurrenz. 2016.

35/Archiv/8266/monopolistische-konkurrenz-v10.html (15.04.16).

SPIEGEL ONLINE (Hrsg.):

Deutsche Marken. 2014.

[http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ranking-deutscher-](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ranking-deutscher-marken-interbrand-sieht-mercedes-benz-auf-rang-eins-a-974265.html)

[marken-interbrand-sieht-mercedes-benz-auf-rang-eins-a-974265.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ranking-deutscher-marken-interbrand-sieht-mercedes-benz-auf-rang-eins-a-974265.html)

(16.05.16).

THOMMEN, Jean-Paul / ACHLEITNER, Ann-Kristin:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Stuttgart, 1998.

VOLLERT, Klaus:

Marketing – ein integrierter Ansatz. In: Altendorfer, Otto / Hilmer, Ludwig

(Hrsg.): Medienmanagement. Wiesbaden, 2006.

Schriftliche Stellungnahmen im Besitz der Verfasserin:

Guckeinsen, Nadine: Merchandising. E-Mail vom 17.03.2016.

Muth, Susanne: FCB Fan-Shop Kataloge. E-Mail vom 11.02.2016 und 10.05.2016.

Anlagen

Analyse der Expertenbefragung

Antworten der Experten

Interviewleitfaden

Analyse der Expertenbefragung

Kategorie	Antworten
1. Merchandising	Merchandising ist ein großes Geschäftsfeld
	Spannende Entwicklungen in den letzten Jahren im Bereich Angebotspalette und auf Nachfrager-Seite (national/international)
	Einkommensquelle für Vereine
	Kommunikationsmittel mit den Fans
	Instrument zur Datensammlung
2. Frauen als Zielgruppe	Frauen sind als ZG genauso wichtig wie Männer, auch beim FCB
	Immer wichtiger geworden in den letzten Jahren, auch beim FCB
	Ausgeschöpfter männlicher Zielgruppenmarkt
	ZG verstärkt angesprochen in den letzten Jahren durch den FCB
3. Interesse von Frauen am Fußball	Fußball findet gesellschaftlich mehr Beachtung
	mehr frauenaffine Fußball-Themen in den Medien, Popkultur
	Permanente und direkte Ansprache der ZG durch soziale Medien
	Bedingt durch das Sommermärchen 2006 hat Fußball einen Eventcharakter bekommen
	Familienfreundlichere Stadien
	Verändertes Bild von Fußballern, auch Vorbilder für Mädchen
	Frauenfußball WM 2011 hat das Interesse von Frauen weiter gefördert und weibliche Fans gebunden
4. Kein Interesse von Frauen am Fußball	Verständnis für den Sport fehlt
	Das einfache Image des Sports
	Stärkere andere Interessen
	Aggressivität/Gewalt im Stadion, nicht familiär
	Frauen fühlen sich als ZG nicht ernst genommen
	Fußball wird als männlich angesehen
	Kulturelle Vorbehalte
5. Verändertes Rollenbild der Frau	Männer und Frauen haben den selben Stellenwert erlangt
	Frauenfußball vermittelt Gleichberechtigung, das bewirkt positive Imageeffekte
	Emanzipiertes Frauenbild im 21. Jahrhundert führte zu Investitionen des FCB in den Frauenfußball

6. Weibliche Zielgruppe beim FCB	weibliche ZG wurde erkannt und wird ernst genommen
	Großes Wachstumspotential
	FCB sehr professionell
	Gezielte Ansprache über Social Media
	Frauenfußball erhöht die glaubhafte Ansprache der weiblichen Fans und die Identifikation dieser mit dem Verein
	Nicht nur noch als Fans, sondern auch als Spielerinnen
	Frauenfußball beim FCB fördert das Interesse von Frauen am Herrenfußball beim FCB
7. Fanartikel in speziellen Farben	Kommen gut bei der ZG an, werden gekauft
	Kaufanreiz, der bestimmte ZG anspricht
	Nicht alle Konsumentinnen fühlen sich dadurch angesprochen
	Zukünftig stärker Produkte in Vereinsfarben für Frauen in den Schnitten anpassen, wie bei den Trikots
	Unnötige Unterscheidung in der Ansprache der Fans
	Verniedlicht die Fanhaltung von weiblichen Fans
	Nicht durchdachter Versuch/Ansatz Frauen zu erreichen
8. Kaufentscheidungen von Frauen sind schwieriger zu erzielen	Kommt auf das Produkt an
	Psychologisch Begründet, machen sich mehr Gedanken
	Bei Fanartikel, die von Frauen nicht im Alltag getragen werden ist es leichter auch den hohen Ansprüchen von Frauen gerecht zu werden
	Frauen legen mehr Wert auf optische Details und modische Trends
9. Gender Marketing	Überbewertet, Mode-Begriff, Überbegriff
	gibt es schon immer, ist veraltet
	Teil der ZG Segmentierung, Unterscheidung in männlich und weiblich reicht nicht aus (Mikrozielgruppenansprache)
	Klare ZG-Ansprache sinnvoll
	Neues Rollenbild der Frau wurde von der Wirtschaft erkannt
	Erfreuliche Entwicklung und logische Konsequenz aus dem veränderten Rollenbild, sollte mit Nachdruck verfolgt werden
10. Die Zukunft des Fußballs ist weiblich	Aussage ist übertrieben
	Größeres Wachstumspotential, das Wachstumspotential des Fußballs ist weiblich
	Frauen als Fans, als Zuschauer und als Spielerinnen
	Gutes und plakatives Zitat
	Das Frauen in bestimmten Ländern keine Fußball-Fans sind oder auch nicht selbst Fußball spielen können ist gesellschaftlich Bedingt (in den USA ist der Fußball

	weiblich)
	In absoluten Zahlen deutlich mehr Männer
	Zielgruppen werden sich angleichen, Ausgaben für Frauenfußball und Männerfußball aber nicht
	Nicht zu hoch gegriffen
	Die Marktdurchdringung der weiblichen Fans hat noch nicht den Scheitelpunkt erreicht
	Fans werden in Zukunft verstärkt Frauenfußball im Stadion verfolgen, weil man dort näher am Geschehen ist
	In Zukunft werden noch mehr Unternehmen den Frauenfußball als Werbepattform nutzen

Antworten der Experten - Interview 1

1. Ich liebe den Fußball als Sportart und schätze ihn sehr als (indirekten) Arbeitgeber. Mit Merchandising verbinde ich ein großes Geschäftsfeld innerhalb des Fußballs.
2. Frauen sind eine genauso wichtige Zielgruppe wie Männer. Das gilt ebenfalls für den FCB.
3. Weil Fußball gesellschaftlich mehr Beachtung findet und dadurch auch mehr Themen in den Medien stehen, für die Frauen affin sind. Und weil durch Soziale Medien die Spieler auch sehr viel stärker Frauen direkt mit affinen Themen adressieren.
4. Wenig Verständnis für den Sport; das „einfache“ Image des Sports; stärkere andere Interessen.
5. Wir konzipieren unsere Aktivierungsmaßnahmen jederzeit „unisex“, da Frauen eine genauso wichtige ZG sind.
6. Ich denke, dass der FCB die weibliche ZG sehr ernst nimmt und sich dort auch Wachstumspotenziale in Deutschland verspricht. → Frage 7.
7. Da ich weiß, dass diese Artikel (zumindest beim FCB) gekauft werden, gehe ich davon aus, dass diese Artikel bei der ZG gut ankommen. Mich persönlich stört nicht, dass es das gibt.
8. Das kommt auf das Produkt an.
9. Ich halte das für einen wiederauferlegten, zu hoch bewerteten Begriff der Neuzeit, da es das Konstrukt (als Teil der demografischen ZG-Segmentierung) schon immer gab und damit m.E. veraltet ist.
10. Ich habe keine Ahnung, was er damit genau meinte aber denke spontan, das ist übertrieben. Es ist aber sicherlich so, dass in der weiblichen ZG das größere Wachstumspotenzial liegt.

Antworten der Experten - Interview 2

1. Persönlich bin ich von klein auf Fußball-Fan und auch Fußballer gewesen, in meiner Jugend im Verein, jetzt nur noch privat. Persönlich bin ich Fan seit klein auf vom 1.FC Köln. Ich habe jetzt auch konkret das Glück in meinem Job mit Fußball das ein oder andere zutun zu haben. In meiner Rolle als Leiter des Hospitality Referates der Allianz Deutschland betreue und verantworte ich dem entsprechend unsere Sponsorships mit dem Partner FC Bayern und der Allianz-Arena. Aber auch im Bereich Frauenfußball habe ich Verantwortungsbereiche in unserem Partnerportfolio, wie die Allianz Frauen-Bundesliga, die Frauenmannschaft des FC Bayern und bis Ende letzten Jahres auch die deutsche Frauenfußball Nationalmannschaft.

Wenn ich an Merchandising denke, denke ich, dass ich privat immer ein mit Merchandise sehr gut ausgestatteter Fan meiner Vereine war. Aus dem Job weiß ich, dass es gerade beim FC Bayern spannende Entwicklungen in den letzten Jahren gab, was die Angebotspalette, aber auch die Nachfrage national und international angeht. Dem entsprechend kann ich auch aus dem Beruflichen heraus sagen, dass das Merchandising-Feld für die Vereine immer wichtiger wird als Einkommensquelle, aber auch um mit Fans zu kommunizieren. Und auch für die Datensammlung, was ein Verein wie der FC Bayern extrem intensiv über Merchandising betreibt.

Natürlich ist es auch für die Partner und Sponsoren wie uns ein Posten, der nicht nur in der Form von Give-Aways eine Rolle spielt.

2. Für uns als Allianz, als Finanzdienstleistungsunternehmen, denn neben Versicherungen haben wir auch andere Finanzdienstleistungsprodukte im Portfolio, sind Frauen immer wichtiger geworden in den letzten Jahren. Wenn man sich das Ganze anschaut, waren Finanzdienstleistungsentscheidungen ganz lange eine Domäne der Männer, vor allem in Bezug auf Familien. Seit den letzten zehn bis 15 Jahren geht die Tendenz dahin, dass sich auch Frauen mit den Themen Finanzen, Versicherungen, Vorsorge usw. befassen und dem entsprechend für uns als Unternehmen als Kunden immer wichtiger werden. Aber auch bei den Themen Diversity und Frauenquote, wird es natürlich auch als Mitarbeiter immer wichtiger, Frauen als Zielgruppe wahrzunehmen.

Für den FC Bayern würde ich sagen, wird dieses Thema auch immer wichtiger. In den letzten 20 Jahren hat sich im Fußball mit der Zielgruppe Frauen ein völlig neues Feld aufgetan. Dieses Feld hat sich in den letzten zehn Jahren noch entscheidender entwickelt und dem entsprechen hat sich auch für den FC Bayern ein ganz neues Feld aufgetan. Von einem fast in Teilen ausgeschöpften männlichen Zielgruppenmarkt, bezogen auf Deutschland, wo es regional und auch von der Breite her kaum noch Wachstumsmöglichkeiten gibt für den FC Bayern, hat die Zielgruppe Frauen, als Fans, aber auch als Konsumenten von Merchandising Artikeln mehr und mehr eine Wichtigkeit errungen. Ich glaube, dass mittlerweile eine sehr große Zahl der Fans weiblichen ist, auch gerade in Deutschland. Der FC Bayern, international gesehen, geht dieses Thema Ganzheitlich an und dem entsprechend ist die Zielgruppe Frauen genauso wichtig, wie die Zielgruppe Männer. Der FC Bayern macht da, glaube ich, auch keine große Unterscheidung.

3. Ich glaube, dass es 2006, nach dem Sommermärchen, ein Umdenken in Deutschland gab, Fußball mehr als Eventplattform und mit Eventcharakter wahrzunehmen. Im Zuge dieser Weltmeisterschaft wurden damals auch die

Stadien umgebaut, sie wurden familienfreundlicher. Durch die Entwicklung weg von Stehplätzen hin zu mehr Sitzplätzen wurde die Attraktivität für Frauen gesteigert, sich Fußballspiele im Stadion anzuschauen. Das Bild des Fußballers hat sich mit Schweini und Poldi etwas geändert, durchaus in Richtung Vorbilder auch für Mädchen und so hat sich das Ganze etwas mehr geöffnet. Vereine und Verbände haben natürlich verstanden, darauf einzugehen und das Interesse der Frauen am Fußball zu steigern. Dazu kommt auf der anderen Seite aber auch die geänderte Medienlandschaft, weg von dem alten Ansatz 18:00 Uhr Samstags Sportschau, die ist ja nach wie vor recht männlich geprägt, hin zu einer Art, in Teilen auch Popkultur rund um Fußball über soziale Medien. Dort wird auch über andere Themen berichtet, wie z. B. über Fußballer-Hochzeiten. Auch in den Klatschpressen die vielleicht etwas weiblicher positioniert sind, aber vor allem in den Social Medikanälen, findet eine permanente Kommunikation statt und nicht mehr nur innerhalb dieser 90 Minuten Fußball plus Highlight-Berichterstattung. So werden ganz neue Themen kommuniziert und wahrgenommen. Ich glaube, ohne da irgendwem zu nahe treten zu wollen, dass nach wie vor die Fähigkeit Abseits zu erklären bei Männern höher ist, als bei Frauen, aber dafür es ganz viele andere Themen gibt, die in diesem Kosmos Fußball einfach spannende Themen sind. Für jedermann zu verstehen und zum Austausch geeignet. Ich glaube, bei Frauen geht es nicht pauschal darum, die taktischen Ausweitungen der nächsten Spiele durchzugehen, es aber einfach gelungen ist, Rund um Fußballer und Fußballvereinen mehr Themen zu kreieren, abseits des reinen sportlichen Aspektes.

4. Abhalten Fußball-Fan zu sein oder zu werden glaube ich, würde beispielsweise eine Entwicklung ähnlich wie in Italien, die viel mit den dortigen Ultragruppierungen zusammenhängt. Wenn die Stimmung auf den Rängen in deutschen Stadion einen ähnlichen Charakter einnimmt, oder gar aggressiver wird, würde dies sicher Frauen, aber auch andere Zielgruppen wie Familien davon abhalten, Fußball-Fan zu sein oder zu werden. Das Erlebnis Fußball an sich muss nach wie vor dem entsprechend freundlich und familientauglich bleiben, was in Deutschland ganz gut gelungen ist. Zudem glaube ich, dass weiterhin das ernst nehmen von Frauen im gesamten Fußballbereich und als Fans ausschlaggebend ist. Meiner Meinung nach ist das in Deutschland bei den meisten Vereinen eigentlich ganz gut gelungen.
5. Ich glaube grundlegend ist es etwas, was sich durch die gesamte Ansprache an Fans zieht. Hier ist der FC Bayern einfach wahnsinnig professionell und gut aufgestellt. Auch hat der FC Bayern die Zielgruppe Frauen in der Ansprache sehr gut erkannt und aufgegriffen. Das Thema Frauenfußball gibt es beim FC Bayern seit Ewigkeiten, hat sich aber im Zuge der letzten zwei, drei Jahre noch mal sportlich extrem positiv entwickelt. Der FC Bayern mit seiner Frauenmannschaft passt sehr gut zu uns als Unternehmen, weswegen wir mit der Allianz dort Hauptpartner sind. Wir stehen mit dem FC Bayern in regelmäßigem Austausch. Das durchaus sehr hoch aufgehängte Thema Frauenfußball macht den FC Bayern sympathisch und unterstreicht, dass der FC Bayern Wert auf das Thema Gleichberechtigung legt und es in der Öffentlichkeit weiter bringen will. Bei der letzten Meisterfeier haben die Frauen und Männer zusammen auf dem Balkon gefeiert. So wurde durchaus positive Imageeffekte für sich selber erwirkt, nicht nur in Richtung Zielgruppe Frauen, sondern auch in Richtung junger Mädchen als Spielerinnen für sich zu gewinnen. Im Endeffekt kann man recht einfach sagen, wenn jeder Junge den Traum hat mal beim FC Bayern zu spielen, dann sollte das auch das Ziel für Mädchen werden können.

6. Der FC Bayern ist durchaus breit aufgestellt, was die klassischen Medien angeht, oder mit dem Thema FC Bayern TV, aber auch in der Kommunikation mit gezielter Auswahl an Ansprache über die Sozialen Medien. Das könnten andere Vereine noch bessermachen.

Wenn man sich die Bundesliga anschaut, ist Wolfsburg im Frauenfußball seit Jahren sehr gut unterwegs und vielleicht sogar der erste Vorreiter gewesen. Andere Vereine nehmen dieses Thema weniger ernst, haben etwa gar keine Frauenmannschaften wie z. B. Schalke und Dortmund, oder gehen ein bisschen stiefmütterlich damit um, wie leider auch der 1. FC Köln. Da könnte man den Frauenfußball mehr noch nutzen, um auch die glaubhafte Ansprache der weiblichen Zielgruppe als Fans zu befeuern. Und ich glaube, dass Identifikation für weibliche Fans nicht zwingend ausschließlich über Spielerinnen, oder den Frauenfußball kommen muss, aber sie dadurch noch mal bestärkt wird, im Sinne von „das ist mein Verein, der nimmt auch unsere Themen durchaus wahr“.

7. Ich persönlich halte nichts davon und hoffe auch, dass das Frauen ähnlich sehen. Es ist aus meiner Sicht eine unnötigen Unterscheidung in der Ansprache der Fans und es gibt mit Sicherheit andere Möglichkeiten, Ansprache und Produkte für die weibliche Zielgruppe zu kreieren, als einen pinken Schal eines roten Vereins. Ich glaube das verniedlicht dann leider diese Fanhaltung wieder etwas. Es gibt ja keine speziellen Rentnerschals oder andere Zielgruppenschals, es sollte alles einfach einheitlich bleiben.

Ich glaube, es ist eher ein nicht durchdachter Versuch, die Frauen zu erreichen. Ich würde nicht grundlegend von „darf gar nicht der Fall sein“ sprechen. Man kann sicherlich mal Elemente mit einbringen, aber das klassische Beispiel eines rosa Trikots, was glaube ich der HSV vor 30 Jahren gemacht hat, das sind für mich nicht zu Ende gedachte Ansätze und dem entsprechend auch die Falschen.

8. Ich glaube Frauen sind, wahrscheinlich ist es sogar irgendwie psychologisch begründet, schwieriger von dem einen oder anderen Kauf zu überzeugen, vielleicht machen sie sich auch mehr Gedanken, aber ob man da mit Frauen-/Mädchenfarben weiterkommt, das bezweifle ich. Ich glaube, dass in der ernsthaften Ansprache und Mitnahme dieser Zielgruppe mehr Potenzial liegt als ein rosa Schal.
9. Es gibt durchaus legitime Bereiche in denen sich Produkte grundlegend unterscheiden und man deswegen klare Zielgruppen-Ansprachen machen muss. Ich glaube, dass vor allem auch die digitale Ansprache immer individueller wird. Dem entsprechend ist auch Gender Marketing eigentlich eher ein Überbegriff, der noch mehr herunter gebrochen werden sollte. Es geht deutlich mehr in die Mikrozielgruppenansprache. Die Unterscheidung ist dann nicht nur in Männer und Frauen, sondern auch altersspezifische Themen, einkaufsspezifische Themen und regionalspezifische Themen. Die Nachfrager haben alle andere Bedürfnisse und Herausforderungen. Und durch die Möglichkeit der Ansprache über digitale Kanäle wird die Zielgruppe immer konkreter angesprochen.

Ich glaube in der Kommunikation eines Fußball-Vereins sollte es eine grundlegende Linie geben. Die Gestaltung der Ansprache, das heißt das Visuelle, kann aber durchaus auch das Thema Gender Marketing aufnehmen.

Mittlerweile sind einzelne Bereiche für Frauenfanartikel in den verschiedenen Merchandising Heften vorhanden.

10. Ich finde, es ist ehrlicherweise ein sehr gutes, plakatives Zitat, was vielleicht so adaptiert werden müsste, „das Wachstumspotential des Fußballs ist weiblich“. Schaut man sich das Ganze aus FIFA Sicht an, gibt es extrem große Unterschiede, nicht nur von Fans, sondern auch von der Art der Akzeptanz des Frauenfußballs. In den USA ist der Fußball weiblich, in Europa erlangt er immer mehr Weiblichkeit, in Asien hat Weiblichkeit im Fußball noch überhaupt nichts verloren. Sowohl im aktiven Bereich, als auch in den Fangruppierungen gibt es große Unterschiede. Das Potenzial, das Wachstumspotenzial ist durchaus weiblich, weil im männlichen Bereich vieles ausgeschöpft ist und sich der Fußball öffnet in Richtung Zielgruppe Frauen als Fans, als Zuschauer, aber auch als aktive Spielerinnen. Die Wachstumszahlen des DFB sind nach wie vor extrem gut, im Verhältnis, wenn ich es richtig im Kopf habe, sind die aktiven Frauen im DFB um 20% gewachsen in den letzten zehn Jahren und die aktiven Männer um drei Prozent. Der Teil der aktiven Männer ist absolut immer noch weitaus größer, aber das Wachstumspotenzial liegt eindeutig bei den Frauen.

Ausgleichen wird es sich, glaube ich nicht. Ich glaube, dass man im Frauenfußball und in der Ansprache durchaus Möglichkeiten hat, sich von der Masse abzuheben und eigene Sachen zu machen. Ich glaube, wir sind mit unseren Themen, die wir bei der Allianz haben gut aufgestellt, um über den Frauenfußball auch mit Fans und Interessenten in Kontakt zu treten. Ich denke aber auch, dass das Verhältnis einigermaßen so bleiben wird, dass wir sowohl im Finanziellen, als auch in der grundlegenden Aktivierung, nie über eine Angleichung von Männer- und Frauenfußball reden werden. Was die Zielgruppe angeht aber, denke ich, dass es durchaus immer gleichwertiger sein wird. Wir als Allianz wollen mit unseren Aktionen im Sponsoring z. B. bei Jugendveranstaltungen sowohl Jungen, als auch Mädchen ansprechen.

Antworten der Experten - Interview 3

1. Herkunft aus Fußballerfamilie und selbst Erfahrung als Spieler und ehrenamtlicher Jugendtrainer. Merchandising stellt einen der Grundpfeiler des finanziellen Erfolges des FC Bayern dar und ist daher aus der Vereinslandschaft nicht mehr wegzudenken.
2. Der FC Bayern München hat in den letzten Jahren in Zusammenarbeit mit der Allianz als Sponsor und Anteilseigner der FC Bayern München AG den Frauenfußball immens gefördert. Mädchen- und Frauenfußball verzeichnet auf Verbandsebene deutlich stärkere Zuwachszahlen als im männlichen Bereich, was uns insbesondere als Anreiz galt, die Zielgruppe der weiblichen Fußballfans verstärkt anzusprechen. Selbstverständlich bezieht man Frauen auch in ein Gesamtkonzept ein, sprich man stimmt das Merchandising-Geschäft auch auf feminin abgestimmte Produktgruppen ab, um das Angebotspektrum gemäß der großen Nachfrage anpassen zu können.
3. Die WM 2006 trug als Massenphänomen nachhaltig zum Produkt Fußball bei. Nicht zuletzt Frauen haben im Rahmen der damals veranstalteten Public-Viewing-Events Zugang zur bis dato zahlenmäßig von Männern dominierten Fußballwelt gefunden. Fanartikel mussten den Ansprüchen von Mädchen und Frauen genügen, die ihren Platz vor den Bildschirmen und in den Stadien beanspruchten. Ein weiterer Meilenstein in Sachen weiblicher Fan-Generierung und –Bindung stellte die Frauenfußball WM 2011 in Deutschland dar. Der bereits angesprochene Zulauf von Spielerinnen zu Fußballvereinen in den letzten Jahren wurde unter anderem durch diese beiden sportlichen Großereignisse mitinitiiert.
4. Wie bereits eingangs beschrieben sprechen mittlerweile deutlich weniger Gründe gegen eine aktive bzw. passive Teilhabe von Mädchen und Frauen am Fußball-Geschehen. Ein Punkt, der bereits seit den Anfängen dieses Sports vorherrscht, besteht in der starken männlichen Konnotation desselben. Trotz des steigenden Interesses von Frauen-Seite bestehen noch zahlreiche Vorbehalte, Stadionbesuchen oder TV-Übertragungen beizuwohnen, geschweige denn selbst aktiv die Fußballschuhe zu schnüren. In den Vereinigten Staaten besteht interessanterweise eine inverse Ansicht zu diesem Thema. Soccer wird hinlänglich als weibliche Domäne angesehen, die höchstens im Jugendbereich von männlichen Protagonisten durchbrochen wird. Dementsprechend halten lediglich kulturelle Vorbehalte die Debatte in Europa am Leben.
5. Entsprechend der oben genannten Ausführungen war es Ziel des FC Bayern in Kooperation mit der Allianz, den Frauenfußball professionell zu fördern. Dieser Schritt ist natürlich auch im emanzipierten Frauenbild des 21. Jahrhunderts begründet, ohne dessen Existenz auf höchster geschäftlicher Ebene keinerlei Anreiz vorhanden gewesen wäre, nicht unerhebliche anmutende Summen auf diese Sparte aufzuwenden.
6. Finanzkräftige Sponsoren aus der Wirtschaft müssen die zahlreichen Vorzüge des Frauenfußballs für sich entdecken und sie im Umfeld ihrer Werbemaßnahmen promoten, was wiederum auch dem weiblichen Zuspruch im Bereich des Herrenfußballs guttun würde, da Mädchen und Frauen schon von klein auf an diesen Sport herangeführt werden (Siehe u. a. 5.). Das weibliche Merchandise-Produktsortiment kann in den Katalogen und auf den

Homepages der Bundesliga-Klubs durch die Spielerinnen der jeweiligen Frauenmannschaft präsentiert werden. So besitzen neben dem FC Bayern München auch noch Bayer 04 Leverkusen, die TSG 1899 Hoffenheim, der SC Freiburg, Werder Bremen, der 1. FC Köln und der VfL Wolfsburg Frauenmannschaften in der Allianz Frauen-Bundesliga. Insgesamt muss das Rollenverständnis aufgebrochen werden, um den weiblichen Konsumenten aufzuzeigen, dass der Fußballsport völlig losgelöst von einem männlichen Kolorit existenzfähig ist und vielmehr noch davon profitiert.

7. Per se ist gegen Fanartikel in frauenspezifischen Farben nichts einzuwenden, da hier ein Kaufanreiz gesetzt wird, der bestimmte Zielgruppen anspricht. Sicherlich gibt es auch eine große Gruppe an Konsumentinnen, die sich in diesem Milieu nicht beheimatet sehen. Natürlich ist es in diesem Bereich denkbar, die in „Männer-Farben“ gehaltenen Artikel bezüglich des Schnitts künftig noch mehr an die Anatomie von Frauen anzupassen – so wie es bei den Trikots bereits umgesetzt wird.
8. Frauen legen im Durchschnitt mehr Wert auf optische Details und modische Trends, weshalb gerade in diesem Bereich Spielraum für gewinnbringende Vermarktung vorliegt. Wenn es sich explizit um Fanartikel handelt, welche in den meisten Fällen nicht im Alltagsleben getragen werden, ist es auch einfacher, Kundinnen mit hohen Ansprüchen zufriedenzustellen.
9. Ebenso wie die erfreuliche Entwicklung der weiblichen Geschlechterrolle in Gesellschaft und Politik, ist dies ein Ableger der Wirtschaft, der erkannt hat, dass Frauen im Bereich des Marketing alles andere als auf klassische Rollenbilder reduzierbar sind. Dies ist eine logische Konsequenz und weiter mit Nachdruck zu verfolgen.
10. Diese Prognose ist in der Tat nicht zu hoch gegriffen. Wenn man die harten Fakten und die gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte und insbesondere der letzten zehn Jahre betrachtet, muss man feststellen, dass die Marktdurchdringung seitens des weiblichen Geschlechts im Fußball noch nicht ihren Scheitelpunkt erreicht hat. In den nächsten Jahren werden die Zuschauer vor allem dazu angehalten, die Stadien der Frauenmannschaften zu besuchen, um auch selbst näher am Geschehen sein zu können. Mehr und mehr Unternehmen wissen diese Entwicklung bereits gekonnt in Szene zu setzen.

Interviewleitfaden

1. Welche Verbindung haben Sie persönlich zum Fußball und was verbinden Sie mit Merchandise?
2. Wie stark nehmen Sie Frauen für den FC Bayern München als Zielgruppe wahr?
3. Warum ist das Interesse von Frauen an Fußball in den letzten Jahren gestiegen?
4. Was würde Frauen ihrer Meinung nach davon abhalten Fußball-Fan zu sein oder zu werden?
5. Welche Rolle spielt das veränderte Rollenbild der Frau im 21. Jahrhundert für ihr Unternehmen?
6. Wie zufrieden sind Sie mit dem Umgang des FC Bayern Münchens mit der weiblichen Zielgruppe? Wo sehen Sie Potential für Bundesliga Vereine im Bereich der weiblichen Zielgruppe und wie können weibliche Fans langfristig an die Vereine gebunden werden?
7. Was halten Sie persönlich von Fanartikeln in speziellen Farben für Frauen (nicht Vereinsfarbe)? Was meinen Sie, wie finden Frauen im Allgemeinen solche Artikel?
8. Sind Frauen Ihrer Meinung nach schwieriger von einem Kauf zu überzeugen als Männer? Nennen Sie konkrete Beispiele um ihre Meinung zu belegen.
9. Was sagen Sie zum Thema Gender Marketing im Allgemeinen?
10. Sepp Blatter hat gesagt: „Die Zukunft des Fußballs ist weiblich.“ Hat er damit Recht oder ist das übertrieben? Was würde das für ihr Unternehmen bedeuten und wie sehen Sie die Situation in 10 Jahren?

Eigenständigkeitserklärung

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

Ort, Datum

Vorname Nachname