

## **Möglichkeiten des Sportmarketings von Profifußballvereinen**

Analyse der Markenidentität am Beispiel des 1. FC Köln

Gutachter:

Prof. Dr. Roland Schröder



Bearbeitungszeitraum: 19. Januar 2006 bis 24. April 2006

Verfasser:

**Stephan Macke**

Matrikelnummer: 01-012-202

Sehrtenbachstraße 13

57610 Altenkirchen

Stephan.Macke@bits-iserlohn.de

# Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Struktureller Aufbau .....	2
1.3 Methodik.....	3
2 Theoretische Grundlagen der Markenanalyse.....	5
2.1 Definition des Begriffs „Marke“ .....	5
2.2 Dienstleistungsmarke.....	6
2.2.1 Definition und Abgrenzung.....	6
2.2.2 Besonderheiten .....	8
2.2.3 Marketing-Mix .....	9
2.3 Markenfunktionen.....	9
2.3.1 Angebotsbezogene Markenfunktion .....	9
2.3.2 Nachfragebezogene Markenfunktion .....	10
2.4 Markenstrategien .....	11
2.4.1 Einzelmarkenstrategie .....	11
2.4.2 Dachmarkenstrategie.....	12
2.4.3 Markentransferstrategie.....	13
2.5 Markenwert.....	15
2.5.1 Definition .....	15
2.5.2 Messung des Markenwertes aus monetärer Perspektive .....	15
2.5.3 Messung des Markenwertes aus nicht-monetärer Perspektive.....	16
2.5.4 Qualitative Verfahren zur Messung des Markenwissens .....	17
2.5.5 Quantitative Verfahren zur Messung des Markenwissens .....	17
2.5.6 Markenidentität .....	18

2.5.7	Markenimage.....	19
3	Situationsanalyse des Profifußballs in Deutschland .....	21
3.1	Kennzeichnung des deutschen Profifußballs .....	21
3.1.1	Definition .....	21
3.1.2	Entwicklung der Ersten Deutschen Fußballbundesliga.....	22
3.1.3	Leistungsangebot der Profifußballvereine .....	24
3.1.4	Besonderheit der Marktstruktur.....	24
3.1.5	Bedeutung der Fans/Kunden/Konsumenten.....	26
3.2	Struktur des deutschen Profifußballs .....	27
3.2.1	Deutscher Fußball-Bund e.V.....	27
3.2.2	Liga-Fußball-Verband e.V. ....	28
3.2.3	Deutsche Fußball Liga GmbH.....	29
3.3	Profifußballvereine .....	30
3.3.1	Ziele eines Profifußballvereins.....	30
3.3.2	Finanzielle Situation deutscher Profifußballvereine .....	30
3.3.3	Einnahmen eines Profifußballvereins.....	31
3.3.4	Ausgaben eines Profifußballvereins.....	34
3.3.5	Alternative Finanzierungsformen im Profifußball .....	36
3.4	Das Fernsehen und der Profifußball .....	37
3.4.1	Präsenz des Profifußballs im Fernsehen.....	37
3.4.2	Wechselseitige Bedeutung des Fernsehens und des Profifußballs.....	38
3.4.3	Besonderheiten der TV-Vermarktung in der Ersten Deutschen Fußballbundesliga .....	39
3.5	Vermarktung der medialen Rechte durch Agenturen .....	39
4	Analyse der Marke „1. FC Köln“ .....	42
4.1	Methodik der qualitativen Forschung.....	42
4.2	Einordnung der Marke „1. FC Köln“ in die Markendefinition .....	43

4.2.1	1. FC Köln als Marke .....	43
4.2.2	1. FC Köln als Dienstleistungs- und Vereinsmarke .....	45
4.2.3	Markenziele des 1. FC Köln.....	45
4.3	Markenstrategie des 1. FC Köln.....	47
4.3.1	Marktabgrenzung .....	47
4.3.2	Markenbekanntheit des 1. FC Köln.....	49
4.3.3	Markenbreite und -tiefe des 1. FC Köln.....	50
4.3.4	Markentransferstrategien des 1. FC Köln .....	52
4.4	Markenidentität des 1. FC Köln .....	53
4.4.1	Historie des 1. FC Köln.....	53
4.4.2	Fans des 1. FC Köln .....	54
4.4.3	Struktur des 1. FC Köln.....	57
4.4.4	Vereinsmarkenzeichen des 1. FC Köln .....	58
4.4.5	Umfeld des 1. FC Köln .....	59
4.4.6	Das RheinEnergieStadion .....	60
4.4.7	Markenimage des 1. FC Köln .....	60
5	Fazit.....	64
5.1	Kernaussage.....	64
5.2	Handlungsempfehlungen .....	65
II.	Literaturverzeichnis.....	V
III.	Anhang .....	XIII

## **I. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Strukturpyramide des DFB.....	28
Abbildung 2: Wichtige Formen der Außenfinanzierung.....	36
Abbildung 3: Branchenwettbewerbs- und Konkurrenzanalyse .....	49
Abbildung 4: Imageanalyse des 1. FC Köln.....	50
Abbildung 5: Logo des 1. FC Köln .....	59
Abbildung 6: Imageprofil des 1. FC Köln.....	61

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Seit Gründung der Ersten Deutschen Fußballbundesliga in der Saison 1962/1963 hat sich die wirtschaftliche und organisatorische Struktur der Bundesligavereine grundlegend gewandelt. Stand zu Beginn eher der ehrenamtlich geführte Verein im Vordergrund, mit der Folge, dass viele Vereine der Bundesliga unprofessionell geführt wurden. Im weiteren Verlauf der Entwicklung erfolgte sukzessive die zunehmende Professionalisierung und Ökonomisierung der Bundesligavereine. Diese Ökonomisierung bekam 1998 mit der Möglichkeit, Teilbereiche in Kapitalgesellschaften umzuwandeln, eine neue Dimension.

Spätestens ab diesem Zeitpunkt mussten die traditionellen Vereine in ihrer Struktur umdenken und in stärkerem Umfang Führungsstrukturen von Wirtschaftsunternehmen übernehmen. Da dies in den Strukturen eines Vereins kaum möglich war, wurde in vielen Vereinen die Lizenzspielerabteilung sowie das Marketing und der Vertrieb in eigenständige Gesellschaften ausgegliedert. Mit diesem Schritt unterwarfen sich die Profifußballvereine den Mechanismen des Marktes. Neben rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen galten ebenso die Marketingaspekte der so genannten „freien Wirtschaft“. Profifußballvereine stehen in einem intensiven Wettbewerb und müssen sich behaupten. Das bedeutet konkret, dass diese Unternehmen ein eigenes Profil am Markt entwickeln müssen. Weiterhin stellt sich die Frage der strategischen Positionierung mit all ihren ökonomischen Facetten.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit sollen die Marketingmöglichkeiten, ausgehend von einer Analyse der Markenidentität, am konkreten Beispiel des 1. Fußball-Club Köln 01/07 e.V. (im Folgenden „1. FC Köln“ genannt) analysiert werden. Über den 1. FC Köln, der aufgrund des häufigen Wechsels der Liga umgangssprachlich als „Fahrstuhlmannschaft“ bezeichnet wird, gibt es bisher keine Analyse, die die Bedeutung der Markenidentität aufzeigt. Somit schließt diese Diplomarbeit die Lücke auf diesem Gebiet.

Bundesligavereine generieren ihre Einnahmen hauptsächlich aus vier Quellen: Aus dem zentral von der DFL organisierten Verkauf von Fernsehrechten, aus dem Verkauf von Eintrittskarten (Ticketing), aus dem Sponsoring und aus dem Verkauf von Fanartikeln (Merchandising). Die Hauptdeterminanten für die Steigerung der Einnahmen sind der

sportliche Erfolg, die Infrastruktur des Stadions und die Markenbildung (Hoffmeister in Schewe & Rohlmann, 2006, S. 136).

Der 1. FC Köln ist in seiner wechselvollen Bundesligageschichte immer wieder ins sportliche Mittelmaß abgerutscht. Dies zeigt auch die aktuelle sportliche Situation. Diese sportlichen Schwankungen lassen kaum Steigerung der Einnahmen durch den sportlichen Bereich erwarten. Auch die Infrastruktur des Stadions bietet nur geringe Steigerungsmöglichkeiten in naher Zukunft. Somit bleibt dem 1. FC Köln nur die Möglichkeit, über erfolgreiche Markenbildung und die damit verbundene Markenattraktivität Mehreinnahmen zu erzielen und somit die kontinuierlich steigenden Kosten zu decken. Ziel dieser Arbeit ist die Analyse der Grundlage des Markenwertes, also der Markenidentität am Beispiel des 1. FC Köln. Dadurch sollen zukünftige Marketing- und Kommunikationsaktivitäten erleichtert werden.

## **1.2 Struktureller Aufbau**

Das Kapitel zwei „Theoretische Grundlagen der Markenanalyse“ erklärt die aktuelle Markentheorie und erläutert grundlegende Begriffe wie Markenstrategie, Markenperspektive, Markenfunktion und Markenwert. Bei den Markenstrategien wird nur auf die für diese Analyse relevanten Strategien eingegangen, da die Untersuchung aller Markenstrategien den Umfang dieser Ausarbeitung sprengen würde.

Das dritte Kapitel „Situationsanalyse des Profifußballs in Deutschland“ schafft ein notwendiges Verständnis für den Profifußball in Deutschland. Die Struktur des Profifußballs wird darlegt. Dabei ist es wichtig, die Einnahmequellen und ihre Bedeutung für die Vereine herauszustellen. Die Analyse der Art und des Umfang der Einnahmequellen zeigt ein Spiegelbild der inneren Strukturen der Profifußballvereine und verdeutlicht die Schwierigkeiten, denen sich der Profifußball stellen muss. Durch die Erklärung der Rolle der Fans wird deren Bedeutung für die Vereine aus unterschiedlichen Perspektiven belegt. Die Medien und deren essenzieller Einfluss auf den Fußballmarkt werden analysiert.

Kapitel vier beleuchtet zunächst die Marke 1. FC Köln und den Markt, in dem der 1. FC Köln tätig ist. Die zur Markenidentität des 1. FC Köln gehörenden Komponenten sind die traditionsreiche Historie des Vereins, wozu selbstverständlich auch die signifikantesten Erfolge und bekanntesten Persönlichkeiten zählen. Dadurch soll die Bedeutung der Vergangenheit eines Fußballvereins für die Zukunft der Marke erklärt werden. Des

Weiteren gehört das Umfeld des 1. FC Köln zur Markenidentität und wird ausführlich erläutert. Weitere wichtige Eckpfeiler der Markenidentität sind die Fans des 1. FC Köln sowie das Vereinsmarkenzeichen. Das Markenimage, also das Fremdbild der Marke, ist ein Teil der Markenidentität (Meffert & Burmann in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 65) und wird ebenfalls darlegt.

In Kapitel fünf werden die genannten Daten noch einmal zusammengefasst und eine Kernaussage erarbeitet. Den Abschluss dieser Diplomarbeit bildet eine Handlungsempfehlung, die auf der Kernaussage basiert. Der Fokus liegt somit auf der exakten Darstellung der Markenidentität und des Markenimages. Daraus sollen zukünftige Marketingstrategien planbarer und durchsichtiger werden

### **1.3 Methodik**

Die Literatur zum Thema Sportmarketing in der Bundesliga ist vielschichtig. Gerade im Hinblick auf die WM 2006 in Deutschland steht dieses Thema im Blickpunkt. Leider ist ein Großteil der vorhandenen Literatur als Quelle ungeeignet, da Literatur im Profifußball häufig von Emotionen und subjektiven Meinungen geprägt wird. Insofern dominieren vielfach Vermutungen und Wünsche und weniger Fakten.

Die Literaturrecherche hat sich auf die Hochschulbibliotheken Iserlohn, Hagen und Dortmund konzentriert. Aus diesem Grund wird ausschließlich Literatur verwendet, die sich in diesen Hochschulbibliotheken befindet, sowie Literatur, die mir von Fachleuten empfohlen wurde. Des Weiteren werden Zeitungsartikel aus dem Internet sowie einige Studien verwendet.

Literatur, die sich unmittelbar auf dieses Thema bezieht, findet aufgrund der in dieser Diplomarbeit definierten Veränderungen im Bereich Profifußball nur dann Beachtung, wenn sie nicht älter als zehn Jahre ist. Enzyklopädien, wie beispielsweise Wikipedia, werden in dieser Arbeit nicht als qualitativ hinreichende Quellen betrachtet.

Die eingesetzten Studien sind von anerkannten Unternehmen aus der Wirtschaft erstellt worden; somit dienen die Studien in erster Linie den Interessen der Auftraggeber. Aufgrund der mangelnden Aktualität wurden keine Studien verwendet, die vor der Saison 2000/2001 erstellt wurden.

Zur detaillierten Analyse der aktuellen Situation im Profifußball wurden Interviewpartner befragt. Diese Interviewpartner zeichnen sich durch ihre berufliche Tätigkeit als Experten aus und können somit als Quellen verwendet werden.

Bei der Gliederung wurde darauf geachtet, dass die Gliederungspunkte nicht tiefer als in die dritte Gliederungsebene reichen. Wie es bei wissenschaftlichen Arbeiten üblich ist, wurde in dieser Diplomarbeit die rein numerische Gliederung verwendet (Bänsch, 2002, S. 9). Es wurden ausschließlich die Regeln der neuen deutschen Rechtschreibung verwendet.

## **2 Theoretische Grundlagen der Markenanalyse**

### **2.1 Definition des Begriffs „Marke“**

Die Definition des Begriffs „Marke“ unterlag in der Vergangenheit einem ständigen Wandel. Das liegt daran, dass Marken sehr konjunkturabhängig sind und sich der gesellschaftlichen Situation ständig anpassen. Im Zuge der Industrialisierung diente die Marke lediglich als Herkunfts- bzw. Eigentumsnachweis (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 18). In den ersten wissenschaftlichen Definitionen der Marke und deren Bedeutung von Wilhelm Vershofen, Franz Findeisen und Georg Bergler aus der Zeit von 1920 bis 1930 wurde die Marke als neuartiges Vertriebs- und Absatzkonzept definiert. Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich das Markenverständnis, oft mehrmals pro Jahrzehnt, an die wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Prozesse angepasst. Heute werden diese Ansätze gemischt und als integrierte Ansätze bezeichnet (Bruhn in GfK Nürnberg, 2004, S. 5-14).

Es gibt keine optimale Definition des Begriffs Marke. Aufgrund der Vielzahl verschiedener Definitionen werden nun die bekanntesten und in der Literatur am häufigsten erwähnten Definitionen genannt. Darauf aufbauend wird eine zusammenfassende Definition dieses Begriffs dargelegt.

Die Definition von Mellerowicz von 1963 hat sich trotz ihres Alters erstaunlich lange gehalten. Sie wird heute noch von einigen Marketing-Fachleuten verwendet. Demnach ist die Marke ein Merkmal für die Herkunft der spezifischen Ware. Diese Markenware dient der Befriedigung privater Bedürfnisse in einem größeren Absatzgebiet und hat durch einheitliche Aufmachung, gleiche Menge, gleich bleibende oder steigende Qualität sowie durch die dafür betriebene Werbung eine hohe Akzeptanz im Kundenkreis erlangt (Adjouri, 2004, S. 189).

Kotler und Bliemel definieren die Marke über die Kennzeichnung von Produkten oder Dienstleistungen. Hauptziel dieser Definition ist es, die Unterscheidung gegenüber Konkurrenzprodukten sicherzustellen (Kotler & Bliemel, 2001, S. 736).

Gemäß der Definition von Meffert ist eine Marke ein in der Psyche der Konsumenten verankertes Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Dieses Bild eines Produktes mit gleich bleibenden oder steigenden Qualitätsstandards sollte in ei-

nem möglichst großen Marktgebiet das Bild des Verbrauchers prägen (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 6).

Für Esch ist die Marke eine Möglichkeit, ein Produkt bzw. eine Dienstleistung von gleichartigen Angeboten anderer Anbieter aufgrund deren funktionaler oder psychologisch vom Konsumenten wahrgenommener Eigenschaften zu unterscheiden (Esch, 2001, S. 63).

Die Marke wird von Aaker als ein Name oder ein Symbol beschrieben, das die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmen oder einer Unternehmensgruppe identifiziert und von den Produkten oder Dienstleistungen der Wettbewerber unterscheidet (Aaker, 1992, S. 23).

Für Bruhn sind Marken Leistungen, die erstens durch Markierungen unterschieden werden können und zweitens ein Qualitätsversprechen geben, dass eine dauerhafte, werthaltige Wirkung erzielt und die Kundenbedürfnisse nachhaltig befriedigt (Bruhn in GfK-Nürnberg, 2004, S. 26-27).

Das Gesetz sieht in der Marke hauptsächlich ein Zeichen, das geschützt werden kann. Als Marke können alle Zeichen (Wörter, Abbildungen, Zahlen etc.) einschließlich des Designs der Verpackung geschützt werden. Wichtig ist, dass die Zeichen geeignet sind, die Unterscheidung zu anderen Leistungen herzustellen (Hermann, 1999, S. 36).

Dass es keine perfekte Definition von Marke geben kann, liegt vor allem an der Vielfalt, in der Marken dargestellt werden, und an ihren evolutionären Veränderungen. Für die spätere Analyse der Marke „1. FC Köln“ ist die Marke als Zeichen von Bedeutung, das eine Leistung repräsentiert, die eine bestimmte Botschaft an den Kunden kommuniziert und ihm eine dauerhafte Befriedigung seiner Vorstellungen garantiert. Dadurch soll der Kunde eine Möglichkeit bekommen, sich von anderen Kunden abzuheben. Somit treffen die Definition nach Bruhn und die Definition von Meffert für diese Arbeit am ehesten zu.

## **2.2 Dienstleistungsmarke**

### **2.2.1 Definition und Abgrenzung**

Deutschland ist ein Dienstleistungsland. Besonders die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und des Internets haben daran maßgeblichen Anteil. Allerdings

entwickelte sich das Marketing im Dienstleistungssektor sehr viel langsamer als im Sachgütermarkt (Schleusener in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 264).

Gründe für die langsamere Entwicklung des Dienstleistungsmarketings im Gegensatz zu dem Marketing von Sachgütern gibt es genügend. Bei Anbietern von Dienstleistungen handelt es sich häufig um kleine bis mittlere Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe aber auch aufgrund ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit kein professionelles Marketing betreiben können, oder es wurde nicht für notwendig erachtet. Bei einigen Dienstleistungsunternehmen, z.B. bei Krankenhäusern, war die Nachfrage in der Vergangenheit tatsächlich so exorbitant hoch, dass Marketing nicht notwendig war (Kotler & Bliemel, 2001, S. 780-781).

Gesetzlich ist die Dienstleistungsmarke der Sachgütermarke mittlerweile gleichgestellt. Um die Dienstleistungsmarke jedoch von der Sachgütermarke abzugrenzen, ist es notwendig, Dienstleistungen und Sachleistungen miteinander zu vergleichen. Eine einheitliche Definition von Dienstleistung gibt es in der Literatur nicht. Allerdings lässt sich eine Abgrenzung der Dienstleistung von der Sachleistung anhand von konstitutiven Merkmalen vornehmen (Meffert & Bruhn, 2003, S. 27).

Dienstleistungen sind im Gegensatz zu Sachgütern generell immateriell. Allerdings kann die Erstellung bzw. das Ergebnis materielle Eigenschaften aufweisen. Aus diesem Grund kann fast keine Dienstleistung an einem anderen Ort als an dem ihrer Erstellung konsumiert werden (Meffert, 2000, S. 1159-1161). Dadurch ist die Lagerfähigkeit von Dienstleistungen unmöglich (Kotler & Bliemel, 2001, S. 779). Weiterhin kommt es bei Dienstleistungen meistens nicht zu einem Wechsel von Besitz oder Eigentum (Schleusener in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 264-266).

Ein weiteres Charakteristikum von Dienstleistungen ist ihre Integrität. Das bedeutet, dass Dienstleistungen zeitgleich mit ihrer Erstellung konsumiert werden und entweder Personen oder Objekte an ihrer Erstellung beteiligt sind (Kotler & Bliemel, 2001, S. 777-778).

Die Qualität einer Dienstleistung unterliegt ständigen Schwankungen. Dies hängt von den Stimmungsschwankungen des Menschen ab und ist ein kennzeichnender Faktor zur Unterscheidung von Dienst- und Sachleistungen. Es gibt jedoch die Möglichkeit, durch Schulung der Mitarbeiter oder durch Standardisierung der Abläufe Stabilität in die Qualität von Dienstleistungen zu bringen (Kotler & Bliemel, 2001, S. 777-778).

Bei Dienstleistungen besteht immer der direkte Kontakt zu den Konsumenten. Durch diese Interaktion mit dem Konsumenten kann die zielgruppenspezifische Abstimmung der Produkte bzw. Leistungen bestmöglich auf den Kunden zugeschnitten werden (274-287).

Betrachtet wird im Folgenden nur die marktgerichtete Dimension der Dienstleistungsmarke. Hierbei werden selbständig erbrachte Leistungen an Endverbraucher verkauft. Bei der unternehmensgerichteten Dienstleistung wird die Dienstleistung nur als Zusatzleistung zu einem Produkt angeboten (Meffert, 2000, S. 1159).

### **2.2.2 Besonderheiten**

Bei Dienstleistungsmarken wird die Immaterialität der Dienstleistung häufig durch materielle Hilfsmittel kompensiert. Es werden also materielle Güter verwendet, um die Abstraktheit der Leistung zu reduzieren und um so die Identifikation mit der Dienstleistungsmarke zu erhöhen (Schleusener in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 264-267).

Dem Markenversprechen einer Dienstleistungsmarke kann die Marke nur gerecht werden, wenn die tatsächlich versprochenen Eigenschaften der Dienstleistung auch eingehalten werden (267). Der Leistungsumfang einer Dienstleistung ist ein leicht kopierbares bzw. imitierbares Gut, dessen rechtliche Absicherung, z.B. durch Patentschutz, sehr schwierig ist. Somit ist es für die Dienstleistungsmarke essenziell, ihre Markenversprechen zu halten und sich mit innovativen Angeboten von der Konkurrenz abzuheben (Kotler & Bliemel, 2001, S. 784-790). Allerdings bietet erfolgreiche Markenführung im Dienstleistungsmarkt trotz der Schwierigkeit beim Patentschutz die Möglichkeit, durch hohe Marktzugangsschranken den Markteintritt von Neuanbietern zu erschweren (Schleusener in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 270-271).

Das Marketing von Dienstleistungen lässt sich in drei Bereiche aufteilen: Zum einen existiert das interne Marketing, das sich mit den internen Unternehmensaktivitäten befasst. Das Ziel des internen Marketings ist die gezielte Schulung der Mitarbeiter des Unternehmens, um bessere Voraussetzungen für kundenfreundlicheres Handeln zu schaffen. Dadurch kann der Markenwert für die Kunden nachhaltig gesteigert werden. Das externe Marketing von Dienstleistungsunternehmen spiegelt alle Handlungen wider, die den Verkauf der Dienstleistung ermöglichen. Interaktives Marketing beschäftigt sich mit der Art und Qualität des Kundenkontaktes der Mitarbeiter (Kotler & Bliemel, 2001, S. 775-784).

### **2.2.3 Marketing-Mix**

Meffert ergänzt den Marketing-Mix bei Dienstleistungen, also das 4P-Prinzip des klassischen Konsumgütermarketings, um drei weitere Ps. Zu Product (Produkt), Price (Preis), Placement (Distribution) und Promotion (Kommunikation) fügt Meffert die Attribute Personnel (Personalentwicklung), Physical Facilities (Ausstattungspolitik) und Process Management (Prozesspolitik) hinzu (Meffert, 2000, S. 1167- 1169).

Durch erfolgreiche Personalpolitik in Form methodischer Auswahl, gezielter Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie systematischer Motivation der Mitarbeiter können Dienstleistungsunternehmen einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit erzielen. Über die Ausstattungspolitik klassifizieren Dienstleistungsunternehmen ihr Leistungsangebot bzw. werden über ihre Ausstattungspolitik klassifiziert. Hotels klassifizieren sich z.B. über die Ausstattung und den Umgang mit den Kunden bzw. auf der anderen Seite werden Hotels durch Sterne klassifiziert. Durch Prozesspolitik kann die Zielgruppe und auch der Preis einer Dienstleistung verändert bzw. bestimmt werden (Kotler & Bliemel, 2001, S. 780-781).

## **2.3 Markenfunktionen**

### **2.3.1 Angebotsbezogene Markenfunktion**

Markenbekanntheit ist eine Voraussetzung zur Markenbildung, da das Ziel von Marken, also die Präferenzbildung und Abgrenzung gegenüber anderen Marken, nur über die Markenbekanntheit erreicht werden kann. Sie ist keine eigenständige Markenfunktion, sondern eine notwendige Voraussetzung für Einstellungs- und Imagebildung. Die Erhöhung der Bekanntheit einer Marke ist eine zentrale Grundlage zur Positionierung der Marke. Das Informationsbedürfnis und der Informationsstand der Konsumenten steigen proportional zum Anstieg der Bekanntheit einer Marke (Meffert, 2000, S. 680-682).

Ein Unternehmen profitiert durch die Steigerung der Bekanntheit ihrer Marken, weil damit gleichzeitig ein Anstieg der Unternehmensbekanntheit verbunden ist. Dadurch steigt auch der Markenwert der anderen Markenprodukte und auch der sonstigen Produkte eines Unternehmens. Deren Bekanntheitsgrad kann positive Auswirkungen auf die Corporate Identity des Unternehmens haben und damit zu einer Wertsteigerung des Unternehmens beitragen. Starke Marken können von Unternehmen in diesem Rahmen zur Schaffung preispolitischer Spielräume sowie als Plattform für neue Produkte dienen (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 11-12).

Die Marke nimmt für das Unternehmen auch eine Differenzierungsfunktion gegenüber der Konkurrenz ein. Sie ermöglicht den Nachfragern eine Unterscheidung der Markenartikel. Besonders relevant wird die Marke in Märkten, in denen bereits eine hohe Marktsättigung herrscht und der Wettbewerb sehr stark ist. Weiterhin kann durch die Differenzierungsfunktion die Herkunft einer Marke bestimmt werden (Adjouri, 2004, S. 45-46).

Die Präferenzbildungsfunktion erlaubt es Unternehmen ausschließlich anhand ihres Markennamens, trotz schlechterer oder gleicher Leistungen bei den Konsumenten bevorzugt zu werden. Dazu bedarf es allerdings einer sehr starken Marke mit einer hohen Kauf- und Auswahlentscheidung seitens der Nachfrager (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 5-6).

Durch die Treue gegenüber der Marke als psychisch-emotionale Verbundenheit erzielt die Marke eine Loyalitätsfunktion der Konsumenten. Die Neigung zu gleichem Verhalten (z.B. wiederholter Kauf) bei wiederkehrenden Entscheidungen fällt dem Kunden leichter als ein Verhaltenswechsel. Die Loyalität ist im Gegensatz zum Vertrauen und der Zufriedenheit langfristiger (Meffert, 2000, S. 366-367).

### **2.3.2 Nachfragebezogene Markenfunktion**

Marken und insbesondere Markenartikel schaffen beim Konsumenten durch Beständigkeit und Qualität Vertrauen. Dieses Vertrauen erleichtert es Marken, dem Konsumenten in der Welt der Informationsübersorgung ohne Schwierigkeiten ein Produkt zu vermitteln, dem der Konsument vertrauen kann. Die hohe Qualität, die Kompetenz sowie die Identität, die ein Markenprodukt ausstrahlt, steigern die Zufriedenheit eines Verbrauchers und es entsteht oft eine emotionale Beziehung zu einer Marke (Herrmann, 1999, S. 47-50).

Ebenso sinkt bei dem Kunden das finanzielle, funktionelle, psychische oder soziale Kaufrisiko durch das Vertrauen, das er zur Marke aufgebaut hat. Man spricht hierbei von der Risikoreduktionsfunktion (Meffert, 2000, S. 124). Sie basiert außerdem auf Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften des Konsumenten gegenüber der Marke (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 111).

Von der Identifikationsfunktion wird gesprochen, wenn der Konsument kognitiv oder affektiv visuelle, auditive, haptische oder olfaktorische Verknüpfungen des Markenzeichens mit Produktassoziationen herstellt (Adjouri, 2004, S. 45). Der Kunde setzt sich

mit dem Produkt auseinander und überträgt Eigenschaften der Marke auf sich und seine Umwelt und verändert hierdurch sein Selbstbild (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 11-13).

Marken geben ein Qualitätsversprechen ab. Diese Qualitätssicherungsfunktion gewährleistet dem Kunden die Sicherheit gleich bleibender oder steigender Qualität. Ebenso strahlen Marken durch diese Qualitätssicherung ein Kompetenzsignal aus, das die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein Konsument ein Produkt erneut kauft (Meffert, 2000, S. 273).

Marken bedeuten für den Kunden oftmals einen erheblichen Prestige- und Imagegewinn. Das kommt daher, dass Markenartikel ein nach außen gerichteter Aspekt der Selbstdefinition sind und dem Konsumenten häufig einen symbolischen Zusatznutzen garantieren (Kroeber-Riehl & Weinberg, 2003, S. 115-116).

In Werbespots werden Markenartikel gezeigt, die von den Konsumenten willentlich oder unbewusst gespeichert werden. Würde es sich bei diesen Produkten nicht um Markenartikel handeln, wäre es dem Konsumenten nicht möglich, die Verbindung zwischen dem Produkt und dem Namen herzustellen. Weiterhin wäre es für den Konsumenten auch nicht möglich, bei einer Kaufentscheidung das Produkt wieder zu erkennen. Somit haben Marken eine Orientierungsfunktion. Einprägsame Marken besitzen demnach einen hohen Wiedererkennungswert (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 10-12).

## **2.4 Markenstrategien**

### **2.4.1 Einzelmarkenstrategie**

Das Besondere an der Einzelmarkenstrategie ist, dass jedes Produkt eines Unternehmens unter einem eigenen Markennamen agiert. Die einzelnen verschiedenen Marken bearbeiten voneinander unabhängige Marktsegmente. Die Strategie trifft man sowohl im Konsumgüterbereich, als auch im Dienstleistungsbereich an (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 139). Als Beispiele ist Procter & Gamble mit den Einzelmarken Pampers, Tempo, Ariel und vielen weiteren Einzelmarken anzuführen. Sie entspricht dem klassischen Markenartikelkonzept und ist somit auf den Aufbau einer klaren Markenidentität ausgerichtet (Becker in Esch, 2001, S. 302).

Die Einzelmarkenstrategie bietet den wesentlichen Vorteil, dass die spezifische Markenpersönlichkeit komplett auf die Bedürfnisse einer genau definierten Zielgruppe angepasst werden kann (303). Die Bedürfnisse der Kunden und die Problemlösung der Marke können so wesentlich einfacher aufeinander abgestimmt und angepasst werden (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 138).

Weiterhin kann durch die Einzelmarkenstrategie der Aufbau eines persönlichen Markenimages erreicht werden. Dadurch werden Überschneidungen zu anderen Einzelmarken verhindert. Dies umfasst sowohl Vor- als auch Nachteile. Ein möglicher Imageschaden einer anderen Einzelmarke hat nur geringe Auswirkungen auf andere Einzelmarken (Becker in Esch, 2001, S. 303). Auf der anderen Seite hat ein potenzieller Imagegewinn einer Einzelmarke kaum Einfluss auf das Image der anderen Einzelmarken (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 139).

Ein weiterer Nachteil der Einzelmarkenstrategie ist der Aufwand, der betrieben werden muss, um eine neue Marke einzuführen. Bei jeder Neueinführung handelt es sich um eine komplett neue Marke, die auf den Markt gebracht wird. Dadurch entstehen im Gegensatz zur Familien- oder Dachmarkenstrategie bei der Einzelmarkenstrategie Aufwendungen für die Schaffung eines Distributionsnetzes, die Schaffung der Bekanntheit sowie der Akzeptanz im Markt (139).

Aufgrund des immer kürzeren Produktlebenszyklus' wird es für Einzelmarken immer schwieriger, den Break-Even-Point (BEP) zu erreichen (Becker in Esch, 2001, S. 302). Zusätzlich werden die Kunden von den Massenmedien mit Informationen übersorgt und der Marktpreis für Medienwerbung ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Aus diesen Gründen wird mittlerweile von der Einzelmarkenstrategie weitestgehend Abstand genommen und stattdessen auf die Dachmarkenstrategie ausgewichen (Meffert in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 139).

#### **2.4.2 Dachmarkenstrategie**

Die Dachmarkenstrategie umfasst die vollständige Produktpalette eines Unternehmens unter einem Markennamen. Die Dachmarke wird auch als Corporate Brand, Programm- oder Firmenmarke bezeichnet. Die Eigenschaften und Qualitätsstandards der Produkte spielen hierbei keine Rolle (Becker in Esch, 2001, S. 306). Allerdings ist die Dachmarkenstrategie erst bei Unternehmen sinnvoll, deren Produktprogramm eine solche Anzahl an Produkten aufweist, dass eine Einzelmarkenstrategie aus ökonomischer Perspektive

nicht sinnvoll wäre. Dies ist bspw. bei der Deutschen Bahn der Fall (Schleusener in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 265).

Der große Vorteil der Dachmarkenstrategie liegt in der Möglichkeit, sich lediglich dem einheitlichen Aufbau einer Unternehmens- und Markenidentität zu widmen. Bei der Produktneueinführung sinkt durch die vorhandene Akzeptanz bei den Konsumenten das Misstrauen gegenüber neuen Produkten einer vorhandenen Marke. Außerdem kann auf die Entwicklung von weiteren Markennamen sowie auf den aufwändigen juristischen Prozess des Markenschutzes verzichtet werden (Becker in Esch, 2001, S. 307).

Ein großer Nachteil der Dachmarkenstrategie liegt in der Markenerosion. Sobald einige Markenartikel die Bedürfnisse der Konsumenten nicht mehr erfüllen, kann es vorkommen, dass der negative Imageeffekt dieses Produktes durch die Konsumenten auf die komplette Dachmarke und somit auf alle Produkte unter diesem Dach übertragen wird. Die strategische Ausrichtung der Marke auf eine spezifische Zielgruppe ist nicht möglich, da fast jedes Produkt unter der Dachmarke eine eigene signifikante Zielgruppe aufweisen kann (307).

### **2.4.3 Markentransferstrategie**

Die Markentransferstrategie bezeichnet den Rückgriff auf ein bereits verwendetes Markenzeichen bei Produktneueinführung. Demzufolge ist die Markentransferstrategie eine zielgerichtete, markierungspolitische Strategie der Verwendung des gleichen Markenzeichens für mehrere Produkte. Ziel dieser Strategie ist die Übertragung des positiven Bedeutungsverhaltens einer Marke (psychische Verbraucherreaktion) und die Auslösung ökonomisch gewünschten Verhaltens (ökonomische Verbraucherreaktion) auf ein neues Produkt (Kotler & Bliemel, 2001, S. 760-762). In dem Fall, dass der Markeneigentümer den Markentransfer nicht selbst durchführt, sondern die Rechte dafür an ein weiteres Unternehmen verkauft, wird dies im Allgemeinen als Licensing verstanden (Baumgarth, 2001, S. 168).

Nachfolgend werden zwei Arten von Markentransfer beschrieben:

Produktlinienerweiterung (Line Extension) ist eine Erweiterung des Produktspektrums durch Variation eines bestehenden Produkts innerhalb einer Marke. Die Variation erfolgt, um ein Produkt den Bedürfnissen der Konsumenten genauer anzupassen (Sattler in Esch, 2001, S. 375). Das Ziel von Line Extension ist die Steigerung der Marktabdeckung und die Schließung von Marktlücken. Hierbei wird zwischen horizontaler und

vertikaler Line Extension unterschieden (Esch & Fuchs & Bräutigam & Redler in Esch, 2001, S. 758).

Eine weitere Möglichkeit des Markentransfers ist die Markenbereichsausweitung (Brand Extension), also eine Erweiterung des Markenspektrums innerhalb eines Segments (Casper in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 235). Die Einführung von flankierenden Marken dient der Bedienung mehrerer Kundensegmente in einer Produktkategorie sowie dem Schutz der bereits vorhandenen Marke vor der Konkurrenz (Kotler & Bliemel, 2001, S. 760).

Für die Einführung eines neuen Produktes bieten diese Strategien einige Vorteile:

Die Konsumenten messen dem Produkt schon vor dem Kauf Eigenschaften bei. Dadurch wird die Kaufentscheidung beeinflusst, die Erstkaufwahrscheinlichkeit wird erhöht und das Risiko des Scheiterns des neuen Produkts gesenkt (Esch & Fuchs & Bräutigam & Redler in Esch, 2001, S. 759-761). Aus diesem Vertrauensvorsprung resultieren niedrigere Markteintrittsbarrieren für das neue Produkt, da die Marke schon bekannt ist. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Werbekosten für die Einführung des neuen Produktes niedriger sind, da nur die Rahmendaten des neuen Produktes vorgestellt werden.

Vorteile dieser Strategie liegen in der Erhöhung des Kundenbindungspotenzials und in der Festigung der Loyalität der Konsumenten. Es können nachhaltig Synergieeffekte erzielt und ausgenutzt werden, um dadurch die Markenbekanntheit nachhaltig zu steigern und zu sichern (Kotler & Bliemel, 2001, S. 760-762). Die Markentransferstrategie bietet ihren Anwendern weiterhin die Möglichkeit, durch direkten Markentransfer oder durch Lizenzvergabe an andere Unternehmen neue Erlösquellen zu erschließen und somit den Markenwert zu stärken (Spill-over-Effekte) (Esch & Fuchs & Bräutigam & Redler in Esch, 2001, S. 765). Die Vorteile für das Ursprungsprodukt liegen in der Ansprache neuer Zielgruppen; man spricht hierbei von einem positiven Rücktransfer (Sattler in Esch, 2001, S. 373-376).

Allerdings beinhaltet diese Strategie auch Risiken. Falls die Akzeptanz der Muttermarke zu schwach ist, kann es vorkommen, dass der Misserfolg eines neuen Produktes auf alle Produkte übertragen wird. Dadurch kann es zu einer Verwässerung des Anspruchs der Muttermarke kommen, also zu einem negativen Rücktransfer (Casper in Meffert, 2002, S. 240). Es ist wichtig, dass das Image einer Marke und die Produktlinie sich nicht widersprechen, andernfalls ist die Gefahr einer Kannibalisierung zwischen Ursprungsmar-

ke und Transferprodukt sehr hoch (Kotler & Bliemel, 2001, S. 760-762). Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass das Potenzial der Stammmarke für eine Erweiterung auf neue Produkte ausreicht. Dies setzt voraus, dass das Image der Stammmarke gut und die Markenbekanntheit hoch genug ist (Esch & Fuchs & Bräutigam & Redler in Esch, 2001, S. 766).

## **2.5 Markenwert**

### **2.5.1 Definition**

Der Markenwert eines Produktes, auch Brand Equity genannt, ist der Wert des Namens bzw. des Logos der Marke. Das Markenwissen spiegelt sich im Markenwert wider; somit ist der Markenwert das primäre Ziel der Markenbildung (Esch, 2004, S. 76). Die Messung des Markenwertes ist der Versuch, die Wirkungen einer Marke, also die Markenidentität zu quantifizieren und daraus einen monetären Wert zu bilden (Bentele & Buchele & Hoepfner & Liebert, 2003, S. 12).

### **2.5.2 Messung des Markenwertes aus monetärer Perspektive**

Aus der rein monetären Sicht des Herstellers und Markeninhabers ist der Markenwert entweder der Teil des Gewinns, der eindeutig auf die Marke zurückzuführen ist und nachweislich ohne die Marke nicht generiert werden könnte (ertragsorientierter Ansatz). Weitere Definitionen beziehen sich auf die Kosten, die durch die Marke eingespart werden können (kostenorientierter Ansatz), oder auf die Menge, die aufgrund der Marke zusätzlich verkauft werden konnte (mengenorientierter Ansatz) (Esch & Geus in Esch, 2001, S. 1041-1043).

Finanzielle Methoden zur Messung des Markenwertes finden besondere Beachtung bei der Bilanzierung des Markenwertes, beim Verkauf oder Ankauf von Marken, bei der Markenlizenzvergabe und bei der Bewertung des Schadens durch Markenschutzverletzungen (Esch, 2004, S. 63).

Hierbei ist besonders das Markenkradt-Modell der GfK Nürnberg zu erwähnen, bei dem davon ausgegangen wird, dass der Markenwert durch einen Vergleich der Erlöse und Kosten ermittelt wird (Esch & Geus in Esch, 2001, S. 1043).

Allerdings weist diese Methode Lücken auf, da sie die Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke nicht berücksichtigt. Aus diesem Grund lassen sich bei dieser Methode in der Praxis kaum Marketing-Handlungsempfehlungen ableiten.

### **2.5.3 Messung des Markenwertes aus nicht-monetärer Perspektive**

Eine Marke erzielt ihren Wert aus der Vorstellung und den Erfahrungen der Konsumenten. Der Wert einer Marke drückt sich demnach in dem Markenwissen der Konsumenten und der damit verbundenen Präferenz der Kunden gegenüber anderen Marken oder nicht markierten Leistungen aus. Somit ist es notwendig, das Markenwissen der Konsumenten zu ermitteln, um daraus den Markenwert abzuleiten (Keller in Esch, 2001, S. 1061).

Bei den nicht-monetären Ansatz zur Bewertung der Markenstärke wird vor allen Dingen der Kundenaspekt in den Fokus gestellt. Hierbei gibt es drei verschiedene Konzepte:

Der „Brand Asset Valuator“, entwickelt von Young&Rubicam, verwendet die Markendifferenzierung, die Markenrelevanz, das Ansehen der Marke und die Vertrautheit der Konsumenten mit der Marke als Einflussgrößen auf den Markenwert (Esch & Geus in Esch, 2001, S. 1044).

Der „Brand Potential Index“ wurde von der GfK-Marktforschung entwickelt und definiert den Markenwert als ein Konstrukt aus Kaufabsicht, Markenbekanntheit, Mehrpreisakzeptanz, Einzigartigkeit, Markensympathie, Markenvertrauen, Markenidentifikation, Bereitschaft zu Weiterempfehlung und Markenloyalität (1045-1046).

Ein weiteres kundenorientiertes Konzept ist der „Markeneisberg“. Entwickelt wurde dieses Konzept von Icon Brand Navigation. Der Markenwert wird bei dieser Methode durch die Faktoren Markenbild und Markenguthaben bestimmt und ist abhängig vom Alter der Marke. Das Markenguthaben setzt sich aus der Markensympathie und der Konsumentenloyalität zusammen. Das Markenbild beinhaltet die Markenawareness, das innere Markenbild, die Eigenständigkeit des Markenauftritts, die Einprägsamkeit der Werbung und den subjektiv wahrgenommenen Werbedruck (1046-1048).

Bei der Messung des Markenwissens aus Konsumentensicht wird vorausgesetzt, dass der Markenwert in direkter Abhängigkeit zu der Einstellung und Wahrnehmung der Marke durch den Konsumenten steht (Bentele & Buchele & Hoepfner & Liebert, 2003, S. 13). Die Verfahren zur Bestimmung des Markenwissens teilen sich in qualitative und quantitative Verfahren auf (Keller in Esch, 2001, S. 1064) und werden im Folgenden erklärt.

#### **2.5.4 Qualitative Verfahren zur Messung des Markenwissens**

Markenwissen wird definiert als die Assoziationen der Konsumenten mit der Marke. Qualitative Verfahren bieten die Möglichkeit, diese Assoziationen zu analysieren und so die Stärken und Schwächen der Marke zu erforschen. Die qualitativen Methoden bieten aufgrund ihrer vielfältigen Frage- und Antwortmöglichkeiten ein hohes Potenzial zur Erforschung der Einstellungen der Konsumenten gegenüber der Marke (1064).

Eine Möglichkeit der qualitativen Methoden ist die freie Assoziation. Hierbei werden die Testpersonen nach den Eigenschaften befragt, die sie mit einem Markennamen verbinden. Die Häufigkeit und die Brauchbarkeit der genannten Assoziationen fließen in den Brand Potential Index ein. Anhand der positiven und negativen Eigenschaften, sowie deren genannter Häufigkeiten wird das Markenprofil bewertet und der Markenwert bestimmt (1064-1065).

Eine weitere qualitative Methode zur Bestimmung des Markenwertes sind die projektiven Techniken. Ziel dieser Techniken ist es, die wahren Meinungen und Gefühle von Testpersonen herauszufinden, da es Befragten oft unangenehm ist, ihre tatsächliche Einstellung zu Produkten preiszugeben. Hierbei sind besonders die Ergänzungs- und Interpretationsaufgaben sowie die Vergleichsaufgaben zu erwähnen. (Esch & Fuchs & Bräutigam & Redler in Esch, 2001, S. 771-776).

#### **2.5.5 Quantitative Verfahren zur Messung des Markenwissens**

Die andere Gruppe der Methoden zur Messung des Markenwertes sind die quantitativen Methoden. Während bei den qualitativen Methoden der Befragtenkreis verhältnismäßig klein ist und die Antworten eher subjektiv sind, wird der Markenwert bei den quantitativen Methoden über die Masse bestimmt. Die quantitativen Methoden werden häufig eingesetzt, um die Ergebnisse der qualitativen Befragung zu verifizieren (Keller in Esch, 2001, S. 1069).

Aus der Perspektive der Konsumenten spielen bei der quantitativen Berechnung des Markenwissens zwei verschiedene Methoden eine übergeordnete Rolle. Zum einen lässt sich das Markenwissen quantitativ anhand der Markenbekanntheit und zum anderen aufgrund des Markenimages bestimmen.

Die Markenbekanntheit sagt die Wahrscheinlichkeit aus, mit der sich die Testpersonen in unterschiedlichen Situationen an die Marke erinnern. Daraus kann nicht nur der Mar-

kenwert abgeleitet, sondern noch eine Vielzahl anderer Marketingentscheidungen getroffen werden.

Eine Methode zur Ermittlung der Bekanntheit von Marken ist die Wiedererkennung der Marke. Wiedererkennung ist die Fähigkeit, den Markenartikel unter vielen (oft ähnlichen) Markenartikeln am POS zu erkennen. Durch direkte und indirekte Tests der Wiedererkennung können Marketingexperten analysieren, welche Bestandteile einer Marke dem Konsumenten im Gedächtnis bleiben (Keller in Esch, 2001, S. 1061-1070).

Die Ermittlung der Wiedererkennung von Marken ist einerseits durch die Methode der passiven gestützten Bekanntheit möglich. Die Erinnerung an die Marke wird dem Befragten durch die Vorlage von Hinweisen auf die Marke erleichtert. Allerdings besteht hierbei die Gefahr des Overclaiming, also der Angabe eines zu hohen Bekanntheitsgrads durch den Probanden (1070).

Die zweite Methode, die Wiedererkennung des Konsumenten zu analysieren, ist das System der aktiven ungestützten Bekanntheit. Hierbei wird die Wiedererkennung der Marke ohne Vorlage von Gedächtnisstützen ermittelt. Weiterhin wird dadurch die Assoziationsstärke einer Marke im Vergleich zu konkurrierenden Marken ermittelt. Durch den ermittelten Bestand an verhaltensrelevantem Wissen wird ein linearer Zusammenhang zur Kaufbereitschaft der Konsumenten hergestellt. Bei dieser Methode besteht allerdings die Gefahr des Underclaiming, also der Angabe eines zu geringen Bekanntheitsgrades (1070).

### **2.5.6 Markenidentität**

Durch die Verbindung der aufeinander abgestimmten Eigenschaften und Merkmale einer Markenpersönlichkeit kommt es zur Markenidentität. Genau wie bei Menschen entwickelt sich die Identität bei Marken erst über einen längeren Zeitraum und kontinuierlich (Meffert & Burmann in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 52).

Die Markenidentität ist ein Konstrukt aus Markenimage und Markenpersönlichkeit auf der einen Seite und der Verbindung zwischen Konsument und Marke auf der anderen Seite. Somit ist es für die Markenidentität notwendig, die Sicht der Verbraucher zu kennen (Biel in Esch, 2001, S. 79).

Übergeordnet betrachten Meffert und Burmann die Markenidentität in vier Kategorien. Die erste Kategorie ist die „Produktdimension der Markenidentität“. Die zweite Kategorie ist die „Personalisierung der Markenidentität“. Drittens heben Meffert und Burmann

die „Symbolische Dimension der Markenidentität“ heraus und viertens die „Organisationale Dimension der Markenidentität“ (Meffert & Burmann in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 52-66). Werte und Traditionen von Regionen oder sogar eines ganzen Landes werden auf bestimmte Marken übertragen. Die Lufthansa wird bspw. mit den typischen deutschen Werten wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit assoziiert (55).

Die Markenidentität bei starken Marken zeichnet sich durch vier Eigenschaften aus. Sie muss für den Konsumenten transparent sein und in einer Interaktion mit diesem stattfinden. Weiterhin müssen alle Maßnahmen widerspruchsfrei zur Markenidentität passen und konsequent umgesetzt werden. Nur wenn die Markenidentität ein konsistentes, in sich geschlossenes Ganzes ist und sich dadurch dauerhaft von anderen Marken unterscheiden lässt, kann die Markenidentität Grundlage einer starken Marke sein (Esch, 2001, S. 555-563).

### **2.5.7 Markenimage**

Der Grundbegriff „Image“ ist ein verhaltensbeeinflussendes, subjektiv-gedankliches Bild von Gegenständen oder Personen (Adjouri, 2004, S. 103). Das Markenimage ist für den Markenerfolg unerlässlich (Esch, 2004, S. 75) und kann als Spiegelbild der Assoziationen des Konsumenten mit der Marke betrachtet werden. Das Markenimage ist ein Teil der Markenidentität (Meffert & Burmann in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 51).

Aufgrund des Markenimage kommt es zu einer Komplexitätsreduktion der Marke durch Berücksichtigung nur der als relevant erachteten Einstellungsdimensionen (Keller in Esch, 2001, S. 1070). Das Image ist eine durch ein Polaritätenprofil messbare Größe (Adjouri, 2004, S. 103) mit direktem Einfluss auf das Management von Unternehmen (Herrmann, 1999, S. 44).

Bei Image-Analysen gibt es jedoch zwei Probleme. Zum einen ist die Begriffsauswahl bei Polaritätenprofilen schwierig, da die Einstellungen der Konsumenten individuell und subjektiv sind und gegebenenfalls mit den vorgegebenen Begriffen nichts zu tun haben. Weiterhin hat sich das Konsumentenverhalten in Deutschland in der Vergangenheit stark gewandelt. Die Unternehmen sind gezwungen, in ihrer Zielgruppenansprache umzudenken. Die Ansprüche der Konsumenten sind heute so vielseitig, dass eine Zielgruppenabgrenzung in unterschiedliche Segmente anhand soziodemographischer Merkmale zunehmend schwieriger wird (Adjouri, 2004, S. 103-104). Bestes Beispiel ist der Discounter Aldi. Früher bestanden bei einigen Menschen Hemmungen aufgrund

ihrer sozialen Stellung dort einzukaufen. Heute kauft der gut verdienende Porschefahrer bei Aldi eben so selbstbewusst Lebensmittel ein, wie seine teure Seidenkrawatte im Herrenfachgeschäft.

Aus diesem Grund erlangt die undifferenzierte Markenführung für die Unternehmen zunehmende Bedeutung. Hierbei werden zielgruppenübergreifend alle Interessen der Konsumenten berücksichtigt bzw. nicht berücksichtigt. Der große Vorteil liegt in der breiten Masse der angesprochenen Konsumenten. Allerdings ist hierbei eine Spezialisierung auf bestimmte Interessengruppen nicht möglich (Meffert & Bierwirth in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 193).

## **3 Situationsanalyse des Profifußballs in Deutschland**

### **3.1 Kennzeichnung des deutschen Profifußballs**

#### **3.1.1 Definition**

Weitläufig bedeutet Professionalisierung die Entwicklung einer freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeit zu einem Beruf. Daher ist unter Profifußball im engeren Sinne die Ausübung des Fußballs als finanzielle Existenzgrundlage zu verstehen. Fußball ist, unter anderem aufgrund der überdurchschnittlichen Entlohnung der Spieler und der daraus resultierenden kontinuierlichen Erwerbs- und Versorgungschance, als Beruf anerkannt.

Als deutsche Profifußballvereine werden die Vereine bezeichnet, die in der ersten oder in der zweiten Fußballbundesliga spielen. Derzeit spielen 36 Vereine in diesen beiden Spielklassen. Die Vereine der zweiten Bundesliga können größtenteils mit den Vereinen der ersten Bundesliga sowohl sportlich als auch finanziell nicht mithalten (von Freyberg, 2005, S. 6-9). Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit ausschließlich die Vereine der ersten Bundesliga betrachtet.

In der aktuellen Saison 2005/2006 spielen folgende Mannschaften in der ersten Fußballbundesliga: Hertha BSC Berlin, Arminia Bielefeld, SV Werder Bremen, BV Borussia Dortmund, MSV Duisburg, Eintracht Frankfurt, Hamburger SV, Hannover 96, 1. FC Kaiserslautern, 1. FC Köln, Bayer Leverkusen, 1. FSV Mainz 05, Borussia Mönchengladbach, FC Bayern München, 1. FC Nürnberg, FC Schalke 04, VfB Stuttgart, VfL Wolfsburg (in alphabetischer Reihenfolge der Stadtnamen bzw. Stadtteilnamen).

Die Strukturen der Bundesligavereine mussten ihren Anforderungen angepasst werden. Dieter Hoeneß, Manager von Hertha BSC Berlin, sagt zu Recht, dass Fußball ein „Big-Business“ ist. Orientiert man sich an den Umsätzen der Fußballclubs, wird deutlich, dass es sich um mittelständische Unternehmen handelt (Hoeneß in Schaffrath, 1999, S.92). Unternehmen mit Umsätzen in dreistelliger Millionenhöhe können nicht von ehrenamtlichen Präsidenten geführt werden. Dabei liegt eine große Gefahr in der Struktur der Vereine. Der Aufsichtsrat wird von den Mitgliedern gewählt, dieser bestimmt dann den Vorstand. Dabei kann es vorkommen, dass der Aufsichtsrat einen Vorstand wählt, der den rechtlichen und wirtschaftlichen Anforderungen bzw. denen der Managementaufgaben nicht gewachsen ist (Schäfer in Schaffrath, 1999, S. 98-99).

Am 24. Oktober 1998 beschloss der Bundestag des Deutschen Fußball-Bundes (DFB), in Zukunft auch Kapitalgesellschaften in der Bundesliga zuzulassen. Als Voraussetzung gilt, dass der Verein mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist. Andere europäische Verbände, bspw. der englische Verband, hatten ihren Vereinen wesentlich früher die Möglichkeit gegeben, die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft zu vollziehen (Schaffrath, 1999, S. 14).

Die Notwendigkeit einer Anpassung der Rechtsform ist schon in der vielfach üblichen Rechtsform des Vereins an sich begründet. Gemäß § 21 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) zielt der Zweck eines Vereins nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ab (o.V. in BGB, 2003, S. 9, §21). Genau diese Wirtschaftlichkeit ist bei Fußballvereinen jedoch heute gefordert, um im harten Wettbewerb des Profifußballs bestehen zu können (siehe hierzu auch 3.3).

Der DFB wollte aber einer kompletten Umwandlung der Vereine in Kapitalgesellschaften nicht zustimmen, weil die Befürchtung bestand, dass wirtschaftliche Strukturen dem Fußball schaden. Somit wurden Teilbereiche aus den Vereinen ausgegliedert. Ziel dieser Ausgliederung in Kapitalgesellschaften war es, den Verein unabhängiger von den sportlichen Ereignissen zu machen und ihn auf eine, vom Sport unabhängige, solide Basis zu stellen (Schäfer in Schaffrath, 1999, S. 109-110).

Im Verlauf dieser Diplomarbeit wird der Begriff „Vereine“ weiterhin für Fußballclubs verwendet, ohne dass damit eine Aussage über ihre tatsächlich gewählte Rechtsform verbunden ist.

### **3.1.2 Entwicklung der Ersten Deutschen Fußballbundesliga**

Mit der Gründung der Bundesliga im Jahr 1962 war ein deutlicher Schritt in Richtung professionellem Fußball vollbracht. Die Meisterschaft wurde nun nicht mehr im Turniermodus ausgetragen, sondern im Ligaverband. Die neu gegründete Liga bestand aus 16 Vereinen, die nach wenigen Jahren auf 18 Vereine aufgestockt wurde. Der erste Meister der neuen deutschen Fußballbundesliga war der 1. FC Köln (o.V. in DFB, 2006).

In den 43 Jahren seit Bestehen orientieren sich die Vereine der Bundesliga besonders in den letzten Jahren immer stärker an den Gegebenheiten des Marktes. Während dieser Entwicklung konnten unzählige Meilensteine gesetzt werden. Die Wichtigsten werden kurz erwähnt.

Der DFB hatte bei Gründung der Liga noch die Befürchtung, dass sich sportlicher Wettkampf und ökonomische Interessen nicht verbinden ließen. Deswegen wurde die Gehaltsobergrenze für Bundesligaspieler auf 1200 DM inklusive Prämien festgelegt (o.V. in Bundesliga, 2003). Oliver Kahn bekommt heute bei seinem Arbeitgeber, dem FC Bayern München, ein geschätztes Jahresgehalt von sieben Millionen Euro. Gehälter in solchen Dimensionen werden üblicherweise Spitzenmanagern von DAX-Unternehmen gezahlt. Das Gehalt von Utz Claassen, Vorstandsprecher von ENBW beläuft sich auf geschätzte 4,2 Mio. Euro im Jahr (Hintermeier & Rettberg, 2006, S. 3).

1966 engagierte der FC Bayern München mit Robert Schwan als erster Club einen hauptamtlichen Manager. Heute haben die Vereine der Bundesliga weitgehend ein professionelles Management. 1973 erhielt Eintracht Braunschweig als erster Bundesligaverein für das Trikotsponsoring von „Jägermeister“ 160.000 DM (ca. 80.000 Euro). Das war der Anfang des Trikotsponsorings in der Fußballbundesliga. Der FC Bayern München bekommt heute von der Deutschen Telekom 20 Mio. Euro für das Trikotsponsoring (Ulrich, 2005). Der starke Anstieg der Sponsoringausgaben über die letzten Jahrzehnte zeigt deutlich, in welchem Maße die Bundesliga professionalisiert wurde.

Jedoch kämpft die Bundesliga seit ihrer Gründung immer wieder mit Skandalen, die ihren Boom dämpfen. In der Saison 1970/71 wurde der wohl größte Betrugsfall der Deutschen Fußballgeschichte aufgedeckt. Mehr als 50 Funktionäre der ersten Fußballbundesliga hatten gegen Geld Spiele manipuliert. Die Vereine Kickers Offenbach und Arminia Bielefeld wurden in dieser Saison mit dem Zwangsabstieg in die zweite Bundesliga bestraft. Einige Spieler und Funktionäre wurden mit hohen Geldstrafen und zum Teil mit lebenslangen Sperren für den Profifußball belegt (Kracht, 2005).

Wie groß die wirtschaftlichen Auswirkungen des größten Betrugsfalls in der deutschen Fußballgeschichte auf die Liga waren, lässt sich besonders daran beweisen, dass in der darauf folgenden Saison 800.000 und in der zweiten Saison 1,3 Mio. Zuschauer weniger in die Stadien kamen. Der Zuschauerschnitt in der Saison 1972/73 lag bei 17.468. Das ist bis heute Minusrekord. Mit dem Gewinn der Fußballweltmeisterschaft 1974 war jedoch die Krise überwunden und die Zuschauerzahlen stiegen wieder (Kracht, 2005).

Trotz solcher Vorfälle ist es den Verantwortlichen der Fußballvereine und dem DFB gelungen, die Zuschauerzahlen kontinuierlich zu steigern und den Fußball zu der beliebtesten Sportart Deutschlands zu machen. Das wird unter anderem dadurch belegt, dass in der Saison 97/98 durchschnittlich 9,7 Mio. Zuschauer die Live-Übertragungen der

Bundesliga sahen, mehr als in jeder anderen Sportart (Calmund in Schaffrath, 1999, S. 36-37).

### **3.1.3 Leistungsangebot der Profifußballvereine**

Das Angebot der Profifußballvereine kann in verschiedene Leistungsgruppen eingeordnet werden. Erstens in die Kernleistung des Fußballspielens (Primärleistung), in die obligatorischen Sekundärleistungen (Leistungsbündel i.e.S.) und in die fakultativen Leistungsbündel (Leistungsbündel i.w.S.) (Karlowsch & Michaelis, 2005, S. 3).

Die Kernleistung und die obligatorische Sekundärleistung bilden zusammen das Produkt im engeren Sinne. Die Kernleistung des Profifußballs entspricht dem regulären Spielbetrieb, also der aktiven Betätigung der Spieler eines Vereins in einem Wettbewerb, bspw. der Bundesliga.

Die obligatorischen Sekundärleistungen entsprechen den für die Vermarktung notwendigen zusätzlichen Prozessen des Profifußballs. Darunter fallen zum Beispiel die Bereitstellung von Zuschauerplätzen, Parkplätzen und die Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz. Die fakultativen Sekundärleistungen dienen der Differenzierung der Profifußballvereine von der Konkurrenz. Darunter fällt der Merchandisingbereich.

Von Freyberg stellt die Wertschöpfungskette des Profifußballs wie folgt dar: Mit der Beschaffung der Möglichkeiten zur Erbringung des Fußballs beginnt die Kette. Darunter fallen alle notwendigen sachlichen Ressourcen wie zum Beispiel Stadion, Trainingsgelände und die personellen Ressourcen, bspw. Spieler, Trainer, Unternehmensführung usw. Danach kommt der Fertigungsprozess, bestehend aus Input (zwei Mannschaften, Schiedsrichter, etc.), Prozess (Fußballspiel) und schließlich dem Output (Spielergebnis). Der Absatz besteht aus dem sportlichen Wettbewerb mit dem Hintergrund der Einnahmen durch Ticketing, Merchandising, Sponsoring und TV-Vermarktung (von Freyberg, 2005, S. 10).

### **3.1.4 Besonderheit der Marktstruktur**

Um die Marktstruktur im Profifußball zu beschreiben, ist es zunächst wie in allen Branchen notwendig, den Wettbewerb auf Funktionsfähigkeit zu prüfen. Dazu muss der relevante Markt definiert werden. Dies geschieht in Form einer räumlichen, sachlichen und zeitlichen Marktabgrenzung. Der relevante Markt ist von Verein zu Verein unterschiedlich.

Die erfolgreichen Vereine haben eine globale Nachfrage, denn sie haben über den internationalen Wettbewerb die nötige Plattform, um globales Interesse zu wecken. Jedoch haben auch die kleineren Vereine überall auf der Welt Fans, die sich für den Verein interessieren. Dies zeigt sich auch beim 1. FC Köln, vor allem dadurch, dass sich überall auf der Welt Fanclubs des 1. FC Köln gegründet haben (Sabel, Köln, S. 174-175). Jedoch befindet sich der Hauptmarkt in Deutschland, da es hier die meisten Fans der Bundesliga gibt. Im europäischen Markt können nur die erfolgreichen Vereine ihre Dienstleistung anbieten. Somit haben die weniger erfolgreichen Vereine auch keine Plattform in Europa. Dem gegenüber spricht der hohe Ausländeranteil unter den Spielern der ersten Bundesliga für einen internationalen Markt. Es bleibt also abzuwarten, wie sich der deutsche Profifußball in den nächsten Jahren entwickelt. Durch die China-reise des FC Bayern München kann jedoch mit Sicherheit von einer globalen Wahrnehmung des Produktes Bundesligafußball gesprochen werden.

Zeitlich lässt sich der Profifußball als ganzjähriger Markt betrachten. Diese Aussage gilt trotz der zwei jährlichen Unterbrechungen der Bundesliga durch die Sommer- und die Winterpause. Es ist auch kein Widerspruch, dass der Profifußball zum Großteil nur am Wochenende angeboten wird. Während der Sommer- und der Winterpause wird das Bedürfnis der Fußballfans nach Aktivitäten durch Freundschaftsspiele, Hallenmeisterschaften und internationale Wettbewerbe gestillt. Die Pausen während der Woche werden durch die Nach- und Vorbereitung der Spieltage durch die Medien sowie durch internationale Spiele überbrückt.

Um eine sachliche Marktabgrenzung vorzunehmen, muss der relevante Markt definiert werden. Dazu ist es zunächst notwendig, den Profifußball auf seine Substituierbarkeit zu prüfen. Als Substitut für den Profifußball könnten jeder andere Profisport sowie jegliche Freizeitangebote gelten. Jedoch finden andere Sportarten in Deutschland nicht die Beliebtheit und Begeisterung, die mit dem Profifußball verbunden ist. Ebenso erreichen andere Freizeitangebote, wie bspw. Freizeitparks, gegenüber ihren Besuchern nicht eine solch hohe emotionale Verbundenheit, wie sie im Falle von Profifußballvereinen und deren Fans vorzufinden ist. Somit kann von einem Markt ohne tatsächliches Substitut gesprochen werden. Auf Anbieterseite agieren alle Profivereine und alle Medien, die über den Profifußball berichten. Die Nachfragerseite wird durch alle Fußballbegeisterten bestimmt.

Zusammenfassend kann der Deutsche Profifußballmarkt als ganzjähriger nationaler Markt mit starken Internationalisierungstendenzen und einer globalen Wahrnehmung bezeichnet werden, der eine stark eingegrenzte Konkurrenz aufweist.

Das Besondere am Profifußballmarkt ist, dass es in diesem Markt kein Monopol eines Vereins geben kann. Zur Erbringung der Leistung „Fußball“ sind immer zwei Vereine notwendig, zur Erbringung der Leistung Bundesliga sind nach den Statuten der DFL 18 Vereine notwendig (Bergmann, 2004, S. 76).

### **3.1.5 Bedeutung der Fans/Kunden/Konsumenten**

Die Konsumenten bzw. die Kunden des Profifußballs werden allumfassend als Fans bezeichnet. Fan bedeutet übersetzt Anhänger. Mit Fans sind in diesen Ausführungen die Anhänger eines Fußballvereins der ersten Fußballbundesliga gemeint.

Zur Abgrenzung des Begriffs „Fan“ führt Dembrowski aus: „Es gibt Millionen Gründe, ins Stadion zu gehen, genauso wie es Millionen Gründe gibt, dies nicht zu tun. Seien es nun kulturelle, geschichtliche, soziale oder gar psychologische. Deswegen muss auch jede Definition des Fußballfans scheitern, die versucht, ihn nach zwangsläufig verkürzten Kategorien in Schubladen zu stecken“ (Bühler in Schewe & Rohlmann, 2005, S. 223).

Demgegenüber führt eine weit verbreitete Definition des Begriffs „Fan“ von Heitmeyer und Peter genau zu diesem Schubladendenken. Sie kategorisieren drei verschiedene Fantypen. Den „konsumierenden Fan“, für den Fußball ein austauschbares Gut darstellt und bei dem sich eine schwache emotionale Bindung zu einem Verein zeigt. Dem „erlebnisorientierten Fan“ geht es in erster Linie um die Stimmung im Stadion, ohne bestimmte Präferenzen für einen Verein. Das letzte Genre sind die „fußballzentrierten Fans“, die einem bestimmten Verein verfallen sind. Es besteht wenig bis gar keine Wechselbereitschaft (223).

Eine andere Kategorisierung der Fußballfans stammt von Krüger. Er sortiert die Fußballfans in vier Gruppen. Der Mitläufer hat keine Bindung zu einem Verein, sondern hegt Sympathien für mehrere Vereine. Er ist bei schlechtem Abschneiden geneigt, einen erfolgreicherem Verein zu bevorzugen. Er informiert sich lediglich über Ergebnisse und Tabellenplatz. Stadionbesuche sind ebenso selten wie der Kauf von Fanartikeln. Hauptsächlich junge Menschen unter 20 Jahren können in diese Kategorie eingeordnet werden.

Der Erfolgsfan besitzt eine stark erfolgsabhängige Bindung zum Verein. Fußball nimmt einen mittelmäßigen Stellenwert ein und somit besteht bei Misserfolg, Unzufriedenheit oder bei räumlicher Veränderung eine Tendenz zum Wechsel des Vereins. Stadionbesuche und Informationsbedürfnis sind erfolgsabhängig. Der Erfolgsfan ist in jeder Altersklasse zu finden.

Der gemäßigte Fan hat eine emotionale Bindung zu einem Verein, ist aber trotzdem bei dauerhaftem Misserfolg wechselbereit. Er besitzt üblicherweise eine Dauerkarte und informiert sich regelmäßig über seinen Verein und besitzt Fanartikel. Die Alterklasse liegt hierbei hauptsächlich zwischen 21 und 59 Jahren.

Der Hardcore-Fan zeichnet sich durch seine sehr intensive Bindung zum Verein, der ein Teil seines Lebensinhaltes ist, aus. Es bestehen wenig bis gar keine Wechselabsichten. Er ist im Besitz einer Dauerkarte und zeigt ein hohes Informationsbedürfnis. Hardcore-Fans stammen hauptsächlich aus dem regionalen Umfeld eines Vereins und finden sich hauptsächlich in der Altersklasse 21 bis 59 Jahren wieder (Krüger, 2005, S. 4).

## **3.2 Struktur des deutschen Profifußballs**

### **3.2.1 Deutscher Fußball-Bund e.V.**

Am 28. Januar 1900 wurde in Leipzig der Deutsche Fußball-Bund (DFB) durch Vertreter von 86 Vereinen gegründet. Vier Jahre später trat der DFB der Fédération Internationale de Football Association (FIFA) als achtes Mitglied bei. 1962 gründete der DFB-Bundestag in Dortmund die Fußballbundesliga (o.V. in DFB, 2005).

Der DFB ist ein eingetragener Verein mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Er ist mit seinen 6.303.082 Mitgliedern der größte Einzelsportverband der Welt. 2002 waren 25.922 Vereine mit 170.480 Mannschaften im DFB zusammengeschlossen (Ziebs, 2005, S. 21).

Die Struktur des DFB lässt sich, wie in Abbildung 1 beschrieben, am einfachsten in Form einer Pyramide erklären. An der Spitze steht der DFB als Dachverband. Darunter stehen die fünf Regionalverbände. Die nächste Stufe sind die 21 Landesverbände, ihnen unterstehen die Vereine. Die Basis bilden die Mitglieder des DFB (o.V. in DFB, 2005).

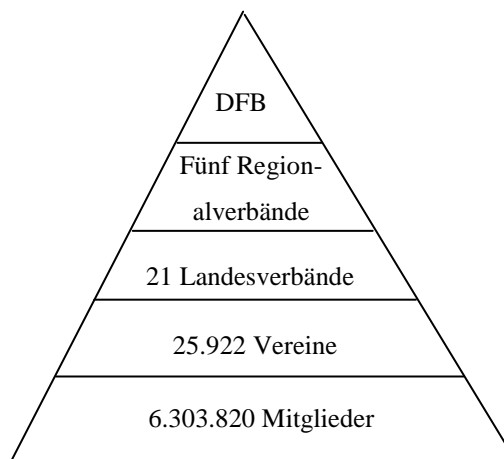


Abbildung 1: Strukturpyramide des DFB (DFB, 2006)

Der DFB hat seine Aufgaben in sechs Abteilungen untergliedert. Das Generalsekretariat ist zuständig für Grundsatzangelegenheiten des DFB, Angelegenheiten der Nationalmannschaft sowie die Buchhaltung. Eine weitere Abteilung des DFB übernimmt alle Aufgaben, die sich um Rechts-, Personal-, Verwaltungs- und Sozialprobleme drehen. Die Abteilung Jugend- und Ausbildungsarbeit des DFB kümmert sich um die Juniorennationalmannschaften, die Talentförderung, die Leistungszentren sowie die Aus- und Weiterbildung der Trainer. Der Amateursport, die Organisation der Schiedsrichter und der Frauensport sind in einer Abteilung des DFB zusammengefasst. Die Kommunikation ist die fünfte Abteilung und das Marketing die sechste (o.V. in DFB, 2005).

### 3.2.2 Liga-Fußball-Verband e.V.

Mit der Strukturreform des DFB wurde der „Liga-Fußballverband e.V.“ (im Folgenden „Ligaverband“ genannt) Ende 2000 aus dem DFB heraus gegründet. Der Sitz des Ligaverbandes ist in Frankfurt am Main. § 1 Nr. 1 der Satzung des Ligaverbandes definiert den Ligaverband als Vereinigung der lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Fußballlizenzierten „Erste Bundesliga“ und „Zweite Bundesliga“ (o.V. in DFL-Satzung, 2001, § 1).

Die Mitglieder des Ligaverbandes können in ordentliche Mitglieder und Ehrenmitglieder aufgeteilt werden. Ordentliche Mitglieder sind die Vereine und Kapitalgesellschaften der ersten und zweiten Fußballbundesliga, die bisher als außerordentliche Mitglieder vom DFB geführt wurden. Ehrenmitglieder sind Personen, die sich besonders für den Fußball engagiert haben (§ 7).

Damit wurde dem Profifußball größere Selbständigkeit übertragen. Allerdings steht der Ligaverband weiterhin unter dem Dach des DFB. Dadurch soll die finanzielle Verantwortung der Profifußballvereine für den Amateurfußball gewahrt bleiben (Mayer-Vorfelder in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 4-6).

Der Ligaverband hat mehrere Aufgaben, die in der Satzung der DFL in § 5 Nr. 1a aufgelistet werden. Die Hauptaufgabe des Ligaverbandes ist demnach die Sicherstellung der Durchführung der ersten und zweiten Bundesliga. Der Ligaverband nimmt jedoch keine operativen Aufgaben wahr, diese werden in der Deutschen Fußballliga GmbH durchgeführt (Schmidt, 2003, S. 115-117).

Experten von Deloitte & Touche sehen in der Härte des deutschen Lizenzierungssystems den Grund, weshalb die Vereine der Bundesliga vor den Unwirtschaftlichkeiten, an denen bisher schon einige europäische Spitzenvereine gescheitert sind, verschont blieben (Müller in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 26).

### **3.2.3 Deutsche Fußball Liga GmbH**

Die „Deutsche Fußball Liga GmbH“ (im Folgenden „DFL“ genannt) wurde aus dem Ligaverband heraus gegründet. Seit dem 1. Juli 2001 ist die DFL für das operative Geschäft der Lizenzligen verantwortlich. Sie hat also die Aufgabe, die Vermarktung, die Verwaltung und den Betrieb der Bundesliga durchzuführen (Schmidt, 2003, S. 118-119).

Der Ligaverband stellt auch gleichzeitig den einzigen Gesellschafter der DFL dar. Der Aufsichtsrat der DFL setzt sich aus Vertretern der Bundesligavereine der ersten und zweiten Liga zusammen. Somit haben die Vereine einen größeren Handlungsspielraum und können ihre Interessen besser wahren (Brast & Stübinger in Schewe & Littkemann, 2002, S. 26).

Die DFL ist für die Lizenzierungsordnung (LO), die Lizenzordnung Spieler (LOS), die Spielordnung des Ligaverbandes (SpOL), die Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte (OVR) sowie für weitere Durchführungsbestimmungen, die in Richtlinien gefasst sind, zuständig. Somit kann allgemein gesagt werden, dass die DFL die Aufgaben erfüllt, die vor der Verbandsreform der DFB Ligaausschuss erfüllt hat (Schmidt, 2003, S. 119-126).

Weiterhin sind zwei Zahlungsströme zu betrachten: Zum einen muss die DFL dem DFB eine Pachtgebühr für die Vermarktungsrechte bezahlen. Auf der anderen Seite ist der

DFB verpflichtet, für die Spieler, die in der deutschen Nationalmannschaft spielen und mit denen der DFB einen Gewinn erwirtschaftet, eine Entschädigung an die DFL zu entrichten (121).

### **3.3 Profifußballvereine**

#### **3.3.1 Ziele eines Profifußballvereins**

Im ursprünglichen Sinne soll der Verein sich der Förderung des Sports, der körperlichen Ertüchtigung, der Völkerverständigung und dem Jugendaustausch verpflichten. Für Profifußballvereine gelten im Allgemeinen die Zielsetzungen der reinen Nutzenmaximierung. Diese entsprechen im Profifußball der wirtschaftlichen, sportlichen und imagebezogenen Nutzenmaximierung (von Freyberg, 2005, S. 16).

Das Hauptziel der Gewinnmaximierung von Unternehmen aus der Wirtschaft ist bei Profifußballvereinen aufgrund der gewählten Rechtsform des eingetragenen Vereins nicht im vollen Maße gegeben. Das Hauptziel der Vereine bezieht sich auf den sportlichen Nutzen und seine Konsequenzen; die wirtschaftliche und imagebezogene Nutzenmaximierung dient lediglich dem Erreichen des sportlichen Ziels (16-19).

Profifußballvereine handeln nach dem Maximalprinzip. Sie versuchen also mit bestimmten Mitteln, ihrem Saisonbudget, maximalen (sportlichen) Nutzen zu erzielen. Genau hier begründet sich der Konflikt in der Zielsetzung von Profifußballvereinen. Die kurzfristige Zielsetzung zielt auf den maximalen sportlichen Erfolg ab. Die langfristige Zielsetzung besteht in der ökonomischen Stabilität eines Profifußballvereins (Ziebs, 2003, S. 33-35).

#### **3.3.2 Finanzielle Situation deutscher Profifußballvereine**

Kaum ein Thema wird derzeit im Profifußball mehr diskutiert als die angespannte finanzielle Situation der Profivereine. Als Beispiel ist die Diskussion über den mit 40 Mio. Euro verschuldeten 1. FC Kaiserslautern anzuführen, der nur durch die Unterstützung mit öffentlichen Geldern die Lizenzkriterien für die Erste Fußballbundesliga erfüllen konnte (Schwarz & Westermann, 2003).

Durch den Verlust der Einnahmen, die aus dem Zusammenbruch der Kirch Media AG resultieren, und durch die gestiegenen Ausgaben für Gehälter und Transfers stecken die Profifußballvereine in einer der größten Wirtschaftskrisen seit Bestehen der Bundesliga (Born & Mohr & Bohl in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 201).

Bei einer Analyse der finanziellen Situation der Bundesligavereine bemerkt Mayer-Vorfelder, dass nahezu alle Vereine der ersten Liga verschuldet sind. Durchschnittlich ist jeder dieser Vereine mit 26,5 Mio. Euro verschuldet, insgesamt also ca. 450 Mio. Euro (Mayer-Vorfelder in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 14). Andere Zahlen, wie die von Bergmann, sprechen dabei schon von insgesamt ca. 600 Mio. Euro Schulden. Dabei muss beachtet werden, dass die schlechte Finanzlage nicht auf alle Vereine übertragen werden kann. Dadurch wird deutlich, wie schlecht einige Vereine der ersten Fußballbundesliga aufgestellt sind. Nach Bergmann stellt der Profifußball ein Millionengrab dar und ist dennoch quicklebendig (Bergmann, 2004, S. 74).

### **3.3.3 Einnahmen eines Profifußballvereins**

Die wichtigsten Einnahmequellen der Fußballunternehmen lassen sich in vier Hauptkategorien aufteilen: Einnahmen durch Sponsoring, durch den Verkauf von Fanartikeln (Merchandising), durch die Vermarktung der Fernsehrechte sowie durch den Verkauf von Eintrittskarten (Ticketing).

#### **Sponsoring**

Als Sponsoring wird allgemein die Unterstützung von Einzelpersonen, Gruppen oder Veranstaltungen durch Unternehmen bezeichnet. Die Unterstützung findet durch Geld, Güter, Dienstleistungen oder Know-how statt. Als Gegenleistung erhält das Unternehmen die Möglichkeit, seine marketing- und kommunikationspolitischen Ziele zu verwirklichen. Sponsoring wird meistens in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Medien, Ökologie und Wissenschaft betrieben (Venter & Gerbe & Schrotz & Küppers-Anhamm in Wehrheim, 2005, S. 8-10). Als Gegenleistung für ihre Unterstützung wird den Sponsoren die Möglichkeit gegeben, ihr Logo oder ihre Produkte in Verbindung mit dem Verein anzupreisen. Die häufigsten Werbeformen im Profifußball sind die Trikotwerbung, Bandenwerbung und die so genannten Sonderwerbeformen, wie z.B. Cam Carpets oder Mittelkreiswerbung (Müller & Al-Naama & Dustmann & Kies & Odenthal & Schröter in Wehrheim, 2005, S. 52-56). Seit 1973 ist die Trikotwerbung eine der weit verbreitetsten Werbeformen im deutschen Profifußball. Dem Hauptsponsor des Vereins wird hierbei das Recht gewährt, gegen einen vertraglich vereinbarten Betrag sein Logo auf dem Trikot zu platzieren. Im europäischen Vergleich sind die Vereine der Bundesliga beim Trikotsponsoring mit insgesamt 103,7 Mio. Euro auf dem ersten Platz (o.V. in Fussball24, 2005). Die Gründe für Sponsoring begründen sich in der Anzahl der Werbepostkarten, die jeden Tag produziert werden. Deshalb kann von einem Marken-

Overload, also einer Überladung an Werbebotschaften für den Konsumenten, gesprochen werden. Der Sport und vor allem der Fußball bietet durch seine emotionale Plattform ein ideales Mittel, diese Überladung zu umgehen (Beißwanger & Jobst in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 69-70). Die Ablehnung gegen die Werbebotschaft ist beim Sponsoring nicht in dem Maße gegeben, wie sie beispielsweise in der klassischen Werbung vorhanden ist. Der Konsument interessiert sich vielmehr für das Sponsoringobjekt und nimmt die Werbebotschaft nur unbewusst wahr, da es in einem nicht-kommerziellen Umfeld geschieht und diese Botschaft somit nicht als störend empfunden wird (Venter & Gerbe & Schrotz & Küppers-Anhamm in Wehrheim, 2005, S. 12). Durch Sportsponsoring werden Werbeverbote, wie das der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten ab 20 Uhr sowie an Sonn- und Feiertagen, umgangen (12). Jedoch begründen sich im Sponsoring und der daraus resultierenden finanziellen Abhängigkeit auch Gefahren für die Profifußballvereine. Calmund sieht die Gefahr, dass der gesamte Sponsoringbereich der Fußballunternehmen ohne das Fernsehen zusammenbrechen kann (Calmund in Schaffrath, 1999, S. 32). Für den Sponsor eines Profifußballvereins oder eines Einzelsportlers besteht allerdings das Risiko, dass der Gesponserte sportlich erfolglos ist und die Misserfolge des Gesponserten auf den Sponsor übertragen werden. Ein Skandal, wie ihn die Fußballbundesliga in der Saison 1970/1971 erlebt hat, kann dem Sponsor ebenfalls einen erheblichen Imageschaden zufügen (Venter & Gerbe & Schrotz & Küppers-Anhamm in Wehrheim, 2005, S. 12).

### **Merchandising**

Die zweite große finanzielle Säule, auf der die Profifußballvereine stehen, ist das Merchandising. Es gibt keine einheitliche Definition für Merchandising, wofür auf der einen Seite die Unterschiede in der deutschen und der amerikanischen Literatur verantwortlich sind und zum anderen die mangelnde Abgrenzung zum Licensing (Karlowsch & Michaelis, 2005, S. 3). Im deutschen Sprachgebrauch wird Merchandising als ein Teil der Verkaufsförderung, bspw. durch Werbemittel und Streuartikel, betrachtet. Rohlmann bezeichnet Merchandising als die zielgruppenbezogene Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Personen, Verbänden, Vereinen oder Ereignissen mit dem Ziel der Steigerung der Markenbekanntheit (6). Merchandising ist somit ein Instrument der Absatzförderung, das jedoch gleichzeitig der Kommunikation der Marke des Hauptprodukts oder des Unternehmens dient. Das Markenzeichen ist eine rechtlich geschützte Leistung und somit darf Merchandising nur vom Markeninhaber betrieben werden. Aus diesem Grund kann Merchandising nicht nur als Maßnahme zur Steige-

rung der Markenbekanntheit betrachtet werden, sondern ist vielmehr eine Vermarktung der Marke (10). Die besten fünf Vereine der Bundesliga generieren jedoch 63 % des Merchandisingumsatzes der gesamten Bundesliga. Das liegt an der Möglichkeit für Spitzenclubs, ihre Merchandisingprodukte auf dem gesamten nationalen Markt zu verkaufen (Mohr & Merget in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 111-113). Der Verkauf von Merchandisingprodukten boomt bei allen Bundesligavereinen. Allerdings behauptet Mayer-Vorfelder, dass die Profifußballvereine durch Merchandising keine hohen Gewinne erzielen können, da Umsatzrenditen in diesem Bereich zwischen fünf und zehn Prozent liegen (Mayer-Vorfelder in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 13). Jedoch liegt das Einnahmepotenzial durch Merchandising der Bundesligavereine laut Rohlmann bei durchschnittlich 5 Mio. Euro. Weiterhin ist Merchandising ein Muss für alle Profifußballvereine. Merchandising dient unter anderem der Verbesserung des Images, der Bekanntheit einer Marke und der Fanbindung der Markenbildung (Rohlmann in Schewe & Rohlmann, 2005, S. 85-88). Unter Merchandising im Profifußball wird der von Schmidt beschriebene Vertrieb von Fanartikeln oder das gegen ein Entgelt gewährte Nutzungsrecht der Vereinsmarke verstanden (Schmidt, 2003, S. 26).

### **Vermarktung der Fernsehrechte**

Das Fernsehen übernimmt für den Fußball zwei wichtige Funktionen. Die eine Aufgabe, die Multiplikatorfunktion, wird genauer unter Punkt 3.6 erläutert. Die andere ist die Geldgeberfunktion (Calmund in Schaffrath, 1999, S. 31). Die Fernsehonorare und die damit verbundenen Vermarktungsmöglichkeiten sind bei allen Profifußballunternehmen die wichtigsten Einnahmequellen. 2000 zahlte die Kirch Media Gruppe jährlich 375 Mio. Euro für die Übertragungsrechte der Fußballbundesliga. Für die Spielzeiten 06/07 bis 08/09 zahlen verschieden Anbieter 1,26 Mrd. Euro, also ca. 420 Mio. Euro pro Saison. Davon zahlt Arena für die Übertragung der Spiele im Pay-TV ca. 240 Mio. Euro pro Saison und die Kosten für die Übertragungen der Zusammenfassungen belaufen sich für die Allgemeine Rundfunkanstalt Deutschlands (ARD) auf ca. 80 Mio. Euro (o.V. in Heise, 2005).

### **Ticketing**

Der Verkauf von Eintrittskarten, im Folgenden als Ticketing bezeichnet, ist die originäre Einkommensart im Profifußball, aber auch im Amateurbereich. Die Zuschauerzahlen sind seit Bestehen der Bundesliga beständig gestiegen. Allerdings erhielt der Boom in den 70er Jahren durch den Wettskandal der Bundesligageschichte einen Dämpfer und

die Zuschauerzahlen sanken bzw. stagnierten (Schmidt, 2003, S.21). Mit dem Gewinn der Weltmeisterschaft 1990 setzte sich der Trend der steigenden Zuschauerzahlen jedoch fort. In der Saison 2003/2004 lag der Zuschauerschnitt bei ungefähr 35.000 Zuschauern (Müller & Al-Naama & Dustmann & Kies & Odenthal & Schroeter in Wehrheim, 2005, S. 58-59). In der aktuellen Saison sind es bereits knapp unter 40.000 Zuschauer pro Spiel (o.V. in Weltfußball, 2006). Im Zuge der Vorbereitung auf die Fußballweltmeisterschaft 2006 haben viele Vereine durch den Neu- bzw. Umbau der Stadien in diesem Bereich ihr Potenzial erhöht (Elter & Süßmilch, 2004, S. 40). Die Einnahmen fallen jedoch nur auf der Seite der Heimmannschaft an. Der Verein erhält im Schnitt ca. 60 % der Einnahmen aus dem Ticketing. Die übrigen 40 % entfallen auf Abgaben, Steuern und Miete (Schmidt, 2003, S. 21). Steigerungsmöglichkeiten der Einnahmen bietet der internationale Wettbewerb.

### **3.3.4 Ausgaben eines Profifußballvereins**

Die Ausgaben der Profifußballvereine resultieren hauptsächlich aus zwei Bereichen, den Ausgaben für Transferaufwendungen und denen für Personalaufwendungen für Spieler und Trainer, die hier aufgrund ihrer Bedeutung genauere Beachtung finden. Die restlichen Ausgaben entfallen auf Bereiche wie Verwaltung, Zins und Tilgung sowie Steuern, und sind aufgrund ihrer geringen Höhe zu vernachlässigen.

#### **Gehälter**

Die Entwicklung der Ausgaben für Gehälter seit Einführung der Bundesliga 1963 verzeichnet einen kometenhaften Anstieg. Bei Beginn der Bundesliga waren die Gehälter noch auf 1.200 DM (ca. 600 Euro) beschränkt. Nach dem Wettskandal 70/71 wurden jedoch alle Beschränkungen fallen gelassen (Schmidt, 2003, S. 14-15). Das Bosman-Urteil hatte weit reichende Auswirkungen auf die Vereine. Es entstand das Risiko, dass Spieler ohne Transferentschädigung den Verein nach Ablauf ihres Vertrages verlassen könnten. Für die Bundesligavereine bedeutete dies zum einen, dass sie langfristige Verträge mit ihren Spielern abschließen mussten und zum anderen, dass die Gehälter der Bundesligaprofis um ein Vielfaches anstiegen (Ziebs, 2002, S. 56-57). Der Anstieg der Spielergehälter ist mit der Tatsache zu begründen, dass die nun entfallenen Transfersummen auf das Gehalt der Spieler umgeschlagen wurden (57). Mit einem Anteil von ca. 50 % der Gesamtkosten entstehen den Vereinen bei den Gehaltszahlungen an die Fußballspieler die höchsten Kosten (Elter & Süßmilch, 2004, S. 77-78). Diese hohen Kosten begründen sich in der Bedeutung des Humankapitals „Spieler“ als zentralen

Produktionsfaktor (Ziebs, 2002, S. 47). Die Aufwendungen für Personal haben sich in dem Zeitraum von der Saison 89/90 bis 99/00 um das Sechsfache gesteigert (51-53). Jedoch beliefen sich die Personalkosten in der Saison 02/03 auf durchschnittlich 28 Mio. Euro je Verein und konnten somit zum ersten Mal um 2% im Vergleich zum Vorjahr gesenkt werden (Elter & Süßmilch, 2004, S. 77-78).

### **Transfergeschäft**

Bei den Transfergeschäften erzielt ein Fußballunternehmen i.d.R. Einnahmen, während ein anderes Fußballunternehmen Ausgaben hat. Während die Ablösesummen für Top-Stars überdurchschnittlich hoch sind, fallen die Ablösesummen für durchschnittliche Spieler eher gering aus. Dies führt dazu, dass ein Großteil der Fußballunternehmen in den letzten Jahren keinen positiven Transfersaldo erzielen konnte. Für den Zeitraum von der Saison 89/90 bis zur Saison 99/00 betrug der negative Saldo insgesamt ca. 550 Mio. DM (ca. 225 Mio. Euro), in der Saison 00/01 waren es alleine 185 Mio. DM (ca. 92,5 Mio. Euro) Verlust (Ziebs, 2002, S. 49). Aus diesem Grund werden Transfers dem Kostenblock zugerechnet. Als Transfer wird im Fußball der Verzicht eines Vereins auf die Erfüllung eines Vertrages mit einem Spieler, Trainer oder Manager zugunsten eines anderen Vereins gegen eine Transferentschädigung (Ablösesumme) bezeichnet. Die Brisanz des Transfergeschäftes begründet sich in seiner direkten Auswirkung auf die finanziellen und sportlichen Erfolge eines Vereins. Durch erfolgreiche Personalpolitik, also durch die Verpflichtung guter Spieler, Trainer oder Manager und deren gezielte Aus- und Weiterbildung haben Profifußballvereine die Möglichkeit, aufgrund sportlicher Erfolge höhere Einnahmen in den anderen vier Einnahmebereichen zu erzielen. Bei erfolgloser Personalpolitik droht der sportliche und finanzielle Abstieg sowie der Verlust von Einnahmen aus Ticketing, Merchandising, Sponsoring und TV-Vermarktung (von Freyberg, 2005, S. 161-167). Transfersummen waren, ebenso wie die Gehälter der Spieler, gemäß den DFB-Statuten bei der Einführung der Bundesliga beschränkt. Somit wurde bei einem Transfer eines Spielers zu einem anderen Bundesligaverein eine Ablösesumme von maximal 50.000 DM (ca. 25.000 Euro) fällig (Schmidt, 2003, S. 15-17). Erwähnenswerte Ausnahme auf dem europäischen Transfermarkt sind die Aktivitäten des FC Chelsea. In den letzten zwei Jahren hat Roman Abramowich, der Besitzer des FC Chelsea, über 400 Mio. Euro in das Westlondoner Fußballunternehmen investiert. Es wird erwartet, dass Roman Abramowich auch in Zukunft weiter investieren wird (o.V. in ZDF, 2005). Dies ist insbesondere für die Fußballvereine attraktiv, die auf diese

Weise Transfereinnahmen erzielen können. Vielfach kann sich durch eine solche Transaktion die finanzielle Situation eines Fußballvereins stark verbessern.

### 3.3.5 Alternative Finanzierungsformen im Profifußball

Aufgrund der stetig steigenden Kosten und der hohen Verschuldung sind die Profivereine gezwungen, auf alternative Finanzierungsmethoden zurückzugreifen. Einige Beispiele werden im Folgenden erwähnt.

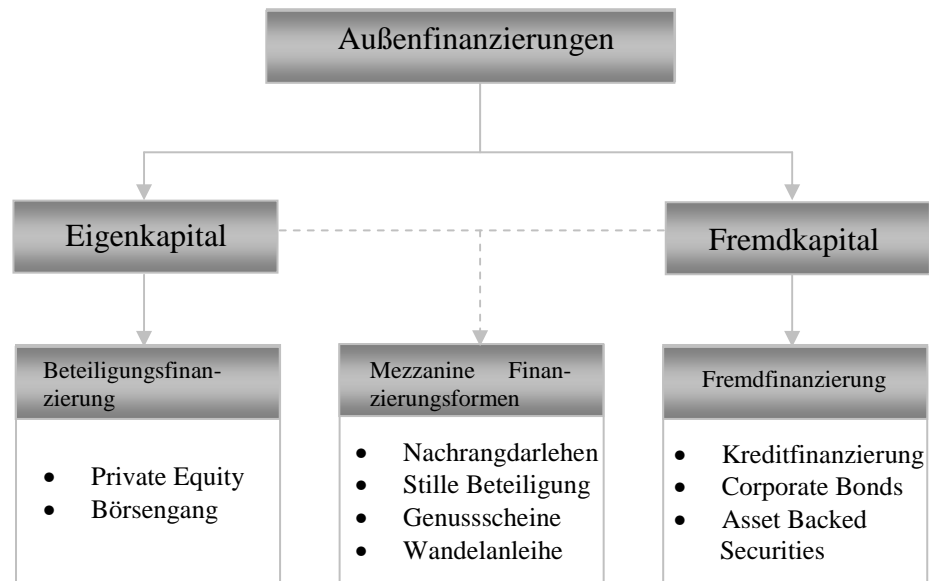


Abbildung 2: Wichtige Formen der Außenfinanzierung (Keller, 2005, S. 2)

Gerhard Mayer-Vorfelder bewertete den Erfolg einer Kapitalerhöhung von Profifußballvereinen als kritisch und behauptete, dass die Anleger ihr Bezugsrecht für eine Aktie der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA nicht ausnutzen würden (Mayer-Vorfelder in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 14-15). Entgegen der Aussage von Mayer-Vorfelder führte die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA im Oktober 2004 eine Kapitalerhöhung im Verhältnis 2:1 durch und konnte dadurch das Grundkapital um ca. 20 Mio. Euro steigern. Die neuen Aktien wurden zu einem Kurs von 2,50 Euro je Aktie gehandelt (o.V. in Borussia-Aktie, 2004).

Die 1. FC Köln GmbH & CO. KGaA gab im Juni 2004 als erster deutscher Fußballverein erfolgreich Genussrechte in Höhe von 5 Mio. Euro über zwei institutionelle Investoren heraus, um das Eigenkapital zu steigern. Die Genussrechte wurden mit einem geringen Basiszins und erfolgsabhängigen Komponenten ausgestattet (Englisch & Pfeifer & Hovemann, 2004, S. 7).

Die Hertha BSC Berlin GmbH & CO. KGaA emittierte im Dezember 2004 eine öffentliche Teilschuldverschreibung in Höhe von 6 Mio. Euro mit einem Nennbetrag von je 100 Euro und der Fälligkeit im Dezember 2010 und nahm somit erfolgreich Fremdkapital am Kapitalmarkt auf (o.V. in Hertha BSC Berlin, 2004, S. 6).

Eine weitere Möglichkeit der Finanzierung sind die so genannten Werksvereine aus Leverkusen und Wolfsburg. Der Bundesligaverein aus Leverkusen gehört zu 100 % dem Bayer Konzern, der auch als Namensgeber von Bayer Leverkusen agiert. Beim VfL Wolfsburg steht der Automobilkonzern Volkswagen hinter dem Verein. Daraus ergeben sich sowohl finanzielle als auch organisatorische Vorteile für den Verein. Die Strukturen sind beide historisch bedingt (Mayer-Vorfelder in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 15).

### **3.4 Das Fernsehen und der Profifußball**

#### **3.4.1 Präsenz des Profifußballs im Fernsehen**

Seit Gründung der Bundesliga hat der Profifußball aufgrund der Beliebtheit in der Bevölkerung einen sehr hohen Stellenwert in den Medien erlangt. Unter dem Begriff „Medien“ werden im Allgemeinen die Massenmedien Fernsehen, Radio, Printmedien und Internet verstanden; bedeutend ist hauptsächlich das Fernsehen.

Die Fußballbundesliga wird seit ihrem Bestehen im Fernsehen übertragen. Anfangs noch sehr wenig, aber nach kontinuierlicher Steigerung und der Übernahme der Übertragungen der Fußballbundesliga in der Saison 88/89 durch das private Fernsehen stieg sowohl die Qualität als auch die Quantität der Übertragungen (Ziebs, 2002, S. 62-63).

Das liegt daran, dass Fußball ein Garant für hohe Quoten ist. 1997 waren zehn Fußballspiele unter den Top-20-Sendungen in Deutschland. Ein Länderspiel mit hochkarätiger Beteiligung verfolgen in Deutschland bis zu 25 Mio. Menschen. In der Bundesligasaison 97/98 verfolgten pro Spieltag durchschnittlich 9,7 Mio. Menschen den Fußball vor dem Fernseher. Von 1993 bis einschließlich 1998 stieg die jährliche Fußballübertragung von ca. 2.750 Stunden auf ca. 5.400 Stunden. Das entspricht einer Steigerung von fast 100 Prozent innerhalb von nur sechs Jahren (Callmund in Schaffrath, 1999, S. 36-38).

### **3.4.2 Wechselseitige Bedeutung des Fernsehens und des Profifußballs**

Die wirtschaftliche Bedeutung für die Profifußballvereine, also die Einnahmen aus der TV-Vermarktung, wurden bereits in Kapitel 3.3.3 eingehend erläutert. Hier wird die Bedeutung der Zusammenarbeit des Fernsehens und des Profifußballs aufgezeigt.

Das Fernsehen berichten mittlerweile über fast jedes Ereignis im Profisport. Dadurch wird die Werbebotschaft des Sponsors nicht nur von den Zuschauern vor Ort, sondern durch die Medien, besonders die Massenmedien wie Fernsehen, Zeitung und Internet, zusätzlich zu den Empfängern nach Hause transferiert. Man spricht hierbei vom Multiplikatoreffekt (Wehrheim, 2005, S. 11-13).

Aufgrund der Anzahl der Werbebotschaften im Konsumgüterbereich, die jeden Tag produziert werden, kann von einem Marken-Overload, also einer Überladung an Werbebotschaften für den Konsumenten, gesprochen werden. Der Sport und vor allem der Fußball bietet durch seine emotionale Plattform ein ideales Mittel, diese Überladung zu umgehen (Beißwanger & Jobst in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 69-70).

Reiner Calmund bezeichnet den (Profi-)Fußball als „siamesische Zwillinge“ des Fernsehens, die beide in hohem Maße voneinander abhängig sind. Die Sponsorsuche ist nur noch über die TV-Präsenz zu erreichen und somit würde der gesamte Marketingbereich der Fußballunternehmen ohne das Fernsehen zusammenbrechen. Auf der anderen Seite garantiert der Profifußball den Medien die Aufmerksamkeit der bedeutenden Zielgruppe Fußballfans (Calmund in Schaffrath, 1999, S.31-32). Für diese Entwicklung gibt es bisher auch keine Veränderungstendenzen (Ziebs, 2002, S. 68).

Ziebs sieht die Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur des Profifußballs durch Drängen der Medien als notwendige Voraussetzung für die optimale mediale Vermarktung der Fernsehrechte. Dadurch kommt es zu einer Steigerung des Vermarktungspotentials des Profifußballs, was eine Erhöhung der Eigenattraktivität der Profifußballvereine mit sich bringt (Ziebs, 2002, S. 66-67).

Ein Beispiel für die Abhängigkeit der Vereine von den Medien ist Bayer 04 Leverkusen. Der Verein garantiert seinem Mutterkonzern die Übertragung der Werbebotschaft des Trikotsponsorings durch die Medien in mehr als 140 Länder. Der Bayer Konzern berechnete 1999 die Werbekosten, die Bayer mehr bezahlen müsste, um über herkömmliche Werbung für sein Medikament Aspirin zu werben, auf ca. 125 Mio. Euro (Calmund in Schaffrath, 1999, S.31-32).

Ohne die Präsenz in den Medien würden den Profivereinen somit nicht nur die Einnahmen aus der Vermarktung der TV-Rechte fehlen, sondern weiterhin die Einnahmen aus Sponsoring und größtenteils auch die Einnahmen des Merchandisingbereichs. Langfristig würde die Mehrheit der Fußballfans das Interesse am Profifußball verlieren, wodurch auch die Einnahmen aus dem Ticketing sinken würden. Dies besitzt aber aufgrund der Bedeutung des Fußballs für die Medien rein theoretischen Charakter.

Auf der anderen Seite ist der Fußball für das Fernsehen notwendig, um Zuschauer- und Werbeeinnahmen zu erzielen und Marktanteile zu sichern. Das liegt daran, dass der Profifußball den Fernsehsendern ein breites Interesse der Nachfrager bietet und somit Einschaltquoten garantiert (Schmidt, 2003, S. 31).

Ein Beispiel hierfür ist der Münchner Pay-TV-Anbieter Premiere. Premiere verlor Ende 2005 die Rechte für die Übertragung der Bundesliga an den Kölner Kabelnetzbetreiber Unity. Daraufhin sank der Börsenkurs von Premiere um ein Drittel. Des Weiteren wird geschätzt, dass Premiere durch den Verlust der Senderechte ca. 400.000 Kunden verlieren wird (Theurer, 2005).

### **3.4.3 Besonderheiten der TV-Vermarktung in der Ersten Deutschen Fußballbundesliga**

Der DFB verwaltete und vermarktete die Fernsehübertragungsrechte der Spiele der Fußballbundesligavereine bis zu seiner Verbandsreform 2000 zentral. Die Verteilung der Gelder an die Vereine erfolgte nach einem festgelegten Schlüssel nach Abzug von vier Prozent Verwaltungspauschale (Schmidt, 2003, S. 18-19).

Seit der Strukturreform des DFB hat die DFL die Verwertung der Rechte für die Fernseh- und Hörfunkübertragung übernommen (153-155). Da es sich bei der DFL um eine GmbH handelt und nicht, wie beim DFB, um einen eingetragenen Verein, wird in diesem Fall die monopol- bzw. kartellrechtliche Stellung der DFL diskutiert und in verschiedener Fachliteratur beleuchtet (155-163). Die Vereine der Bundesliga dürfen seit dem 11. Dezember 1997 ihre Spiele im internationalen Wettbewerb selber vermarkten. (154-159).

## **3.5 Vermarktung der medialen Rechte durch Agenturen**

Aufgrund des Mangels an Professionalität und der finanziellen Bedeutung der Rechtevermarktung geht der Trend in der Bundesliga seit ca. 20 Jahren dahin, professionellen und erfahrenen Rechtevermarktungsagenturen die Vermarktungsrechte zu verkaufen

oder diese Agenturen mit der Vermarktung im Namen des Vereins zu beauftragen (Schmidt, 2003, S. 27).

Vermarktungsagenturen sind Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, für andere Unternehmen Rechte im Bereich Marketing oder Fernsehen zu übernehmen (Mayer-Vorfelder in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 13). Beispiele hierfür sind die UFA Sports GmbH (im Folgenden „UFA“ genannt) oder Sportfive S.A. (im Folgenden „Sportfive“ genannt) (Müller von Vultejus in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 89), hinter denen der Bertelsmannkonzern steht (Schmidt, 2003, S. 27).

Um den Umfang von Vermarktungsagenturen zu beschreiben, ist Sportfive ein gutes Beispiel. Neben dem Fußball ist die Agentur auch noch in den Sportarten Skispringen, Boxen, Basketball, Rugby, Handball und Tennis tätig. Sportfive hält die zentral vermarkteten Fernsehrechte an verschiedenen europäischen Fußballligen und die dezentral vermarkteten Übertragungsrechte für die UEFA-Cup- bzw. Champions-League-Spiele von ca. 300 Vereinen. Zusätzlich ist Sportfive im Besitz der Vermarktungsrechte von mehr als 40 verschiedenen nationalen Verbänden. Weiterhin hält Sportfive die Rechte am African Nation Cup (Müller von Vultejus in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 90-92).

Vorteile für die Vereine sind vor allem die professionelle Umsetzung der Aufgaben durch die Vermarktungsagenturen und dadurch höhere Einnahmen aus der Verwertung der Rechte. Umgekehrt verlangen die „Rechte-Vermarkter“ von den Vereinen Provisionen für ihre Dienste (Mayer-Vorfelder in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 13-14). Die Dimension der Vermarktung variiert von Verein zu Verein. Lediglich eine Unterscheidung des Umfangs der Vermarktung in teilweise Vermarktung und komplette Vermarktung erscheint sinnvoll. Allerdings besteht in der Regel, aus Gründen der Wettbewerbsverzerrung, keine direkte Beteiligung der Vermarktungsagentur an dem Verein, da einige Agenturen an mehreren Vereinen beteiligt sind (Schmidt, 2003, S. 28-29).

Ein Beispiel für die Übernahme der Rechtevermarktung in der Bundesliga ist Hertha BSC Berlin. Hertha wurde 1994 durch einen Kooperationsvertrag mit der UFA vor dem finanziellen Ruin bewahrt. Die UFA wendete damals mit 4,5 Mio. DM Soforthilfe den drohenden Lizenzentzug und damit den Fall in die sportliche Bedeutungslosigkeit ab. Die UFA sicherte sich dadurch die kompletten Vermarktungsrechte der Hertha. Die Erlöse aus der Vermarktung wurden zwischen der Hertha und der UFA 60:40 aufgeteilt (Hoeneß in Schaffrath, 1999, S.85).

Ein weiteres Beispiel ist der Hamburger Sportverein (im Folgenden „HSV“ genannt). 1997 plante der HSV den Bau eines neuen Stadions. Auflage der Stadt Hamburg war es allerdings, einen Partner zu finden, der für das Darlehen bürgt. Sportfive übernahm die Finanzierung des Stadions und erhielt im Gegenzug die Rechte für die Vermarktung des HSV. Konkret hat Sportfive die Aufgaben Vertrieb, Marketing, Ticketing und Merchandising für den HSV übernommen. Wie eng die Partnerschaft zwischen Sportfive und dem HSV ist, zeigt sich auch daran, dass die 17 Mitarbeiter von Sportfive, die sich um die Vermarktung des HSV kümmern, ihre Büros in der AOL-Arena haben (Müller von Vultejus in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 93-97).

Wie stark der sportliche und der wirtschaftliche Erfolg zusammenhängen, zeigt sich deutlich am Beispiel des HSV, der seinen Zuschauerschnitt in nur zwei Jahren fast verdoppelte. In 15 Jahren konnte der HSV seine Einnahmen versiebenfachen, im Gegensatz zum Durchschnitt der Liga, die eine Vervierfachung erzielen konnte. 1997 rangierte der HSV auf dem 14. Tabellenplatz. 1999 wurde der HSV dritter der Liga und qualifizierte sich für die Champions League (Müller von Vultejus in Zieschang & Klimmer, 2004, S. 100).

## **4 Analyse der Marke „1. FC Köln“**

### **4.1 Methodik der qualitativen Forschung**

Die Anwendung von Experteninterviews ist ein in der Praxis beliebtes Mittel zur Exploration des Forschungsgegenstandes sowie zur Gewinnung von substanziellen Informationen und Daten (Vogel in Brinkmann, 1995, S. 74-75). Die Vorteile dieser Methode zur Datenermittlung begründen sich in der besonderen Eignung bei bestimmten Forschungsaufgaben. Die Schwächen der qualitativen Forschung liegen in der methodischen Kontrolle und in der wissenschaftlichen Bewertung der erhobenen Daten.

In dieser Arbeit ist die Befragung von Experten besonders aufgrund des Methodenpluralismus geeignet. Durch die Kombination von Experteninterviews und der Analyse von Literatur können die möglichen Fehlerquellen neutralisiert werden.

Die mündliche Befragung wurde entweder telefonisch oder persönlich durchgeführt, das spielt aber für die Verwendung der Interviews als Quelle keine Rolle.

Die Fragen sind offen formuliert und geben dem Experten einen Spielraum in seinen Antwortmöglichkeiten. Im Gegensatz dazu stehen standardisierte und strukturierte Befragungen, die aber den Antwortspielraum des Interviewten sehr stark einengen und dem Interviewer kaum Freiheiten bei Zwischenfragen geben. Themen, die sich im Laufe des Gesprächs ergeben, finden in dieser Diplomarbeit eine ebenso große Beachtung wie Themen, die durch Fragen vordefiniert waren. Gründe, die für eine mündliche und offene Befragung sprechen, gibt es genug, hier werden vier genannt. Erstens steht bei einer wissenschaftlichen Untersuchung im Vorfeld nicht fest, was von dem Befragten zu erwarten ist. Zweitens lassen standardisierte Befragungen zwar Antworten zu, aber keine Begründungen, Einschätzungen und Erläuterungen dafür. Drittens ist in einem offenen Interview die Eignung des Interviewten als Experte eher nachzuweisen. Viertens besteht bei mündlichen, offenen Interviews die Möglichkeit, durch Nach- oder Gegenfragen einzelne Themengebiete gezielter zu beleuchten und eine Diskussion auszulösen. Ein komplett durchstrukturiertes Interview ist daher mehr als schädlich (Deeke in Brinkmann, 1995, S. 18-19).

Experten sind Personen, die durch ihre Tätigkeit oder ihr Wissen in einem bestimmten Sachverhalt, als besonders kompetent gelten. Unter diese Definition fallen Personen, die sich durch ihr Fachwissen auszeichnen (9).

Der Experte muss über Wissen verfügen und in der Lage sein, dieses auch zu reflektieren. Er muss sich entsprechend artikulieren können und seine Zeit zur Verfügung stellen. Als entscheidendes Kriterium für die Auswahl der Experten gilt deren Bereitschaft, Informationen preiszugeben, sowie die Genehmigung zur Verwendung für diese Arbeit (Merkens in Flick & von Kardoff & Steinke, 2000, S. 294). Für die letztendliche Auswahl der Experten ist es allerdings nicht entscheidend, welche Position ein Interviewpartner innehat. Bedeutender ist die reale Beteiligung am gegenständlichen Thema (Deeke in Brinkmann, 1995, S. 15-16).

Als Experten standen mir folgende Personen zur Verfügung:

Claus Horstmann (Geschäftsführer der 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA)

Rainer Rauball (Präsident von BV Borussia Dortmund)

Daniel Herlet (Angestellter der 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA im Bereich Marketing)

Lars Nierfeld (Leiter der Marketing- und Merchandisingabteilung der 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA)

Die Rolle des Interviewers besteht in der Regel- und in der Kontrollfunktion. Allerdings besteht die Gefahr, dass der Interviewer durch sein Verhalten die Aussagen des Interviewten beeinflusst. In diesem Zusammenhang unterscheidet Atteslander drei wesentliche Interviewverhaltensarten: hart, weich und neutral (Atteslander, 1989, S. 149-152). In den Interviews wurde der neutrale Interviewstil eingesetzt.

Bei der Transkription von Interviews wurde sich in dieser Diplomarbeit an der Standardorthografie, also an der geschriebenen Sprache, orientiert. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war, dass die Merkmale des Gesprächs transkribiert werden, die für die Analyse von Bedeutung sind. Der Nachteil hierbei liegt in der Vernachlässigung der Besonderheiten der gesprochenen Sprache, wie zum Beispiel Elisionen und Assimilationen.

## **4.2 Einordnung der Marke „1. FC Köln“ in die Markendefinition**

### **4.2.1 1. FC Köln als Marke**

Wolfgang Overath bezeichnet den 1. FC Köln als „ein Club, ein Name, eine Marke“ (Overath in 1. FC Köln Geschäftsbericht 2004/2005, 2005, S. 2). Demgegenüber weist Nierfeld auf das Problem hin, dass Fußballvereine im Vergleich zu Konsumgütern schwierig in die Markendefinition einzuordnen sind (Interview Nierfeld, 2006, S. 16).

Der 1. FC Köln kann im Sinne der gesetzlichen Definition voll als Marke bezeichnet werden, weil das Logo des 1. FC Köln eindeutig zur Abgrenzung des 1. FC Köln von anderen Fußballvereinen dient (Interview Horstmann, 2006, S. 3). Eine Besonderheit beim 1. FC Köln ist die Vereinsmarke. Ebenso wie Konsumgütermarken sind Vereinsmarken nach § 3 MarkenG schützbares Eigentumsrecht, die allerdings einer Institution zugeordnet werden, in diesem Fall Fußballverein, zugeordnet werden, um sich im Wettkampf mit anderen Fußballvereinen abzuheben (Welling in Hammann & Schmidt & Welling, 2004, S. 396-397).

Versucht man die Marke „1. FC Köln“ an den von Meffert aufgestellten Kriterien abzugleichen, kann der 1. FC Köln die von Meffert aufgestellten Charakteristika der Markendefinition nur bedingt erfüllen. Die Fans des 1. FC Köln haben auf der einen Seite eine klare Vorstellung von der Dienstleistung, die der 1. FC Köln anbietet. Jedoch kann die Marke 1. FC Köln den von Meffert aufgestellten Anspruch an die Qualität seiner Leistung nur bedingt erfüllen. Im historischen Rückblick ist es dem 1. FC Köln nicht gelungen, die Qualität der erbrachten Leistung gleich zu halten bzw. zu steigern.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig auf die Schwierigkeiten hinzuweisen, die bei der Festlegung der Qualität der Leistung Profifußball auftreten. Es liegt in der Natur eines Fußballspiels, dass eine Mannschaft mit hervorragenden spielerischen Leistungen verlieren kann, ebenso wie eine Mannschaft mit schlechten Leistungen gewinnen kann. Gerade diese Wechselwirkungen machen den Reiz des Phänomens Fußball aus und sind insofern weder vorher bestimmbar noch kalkulierbar.

Nimmt man jedoch das Kernprodukt, also die Dienstleistung Fußball (Interview Nierfeld, 2006, S. 7) (Interview Rauball, 2006, S. 3) und geht von einer qualitativen Steigerung durch sportlichen Erfolg, also durch Siege und Titel in verschiedenen Wettbewerben, aus, ist eine stets gleich bleibende bzw. steigende Qualität eher kontraproduktiv, da langfristig der Reiz des Fußballs verloren gehen würde.

Die Dienstleistung des 1. FC Köln ist nur im Stadion direkt verfügbar. Im Grunde widerspricht auch diese Restriktion der Markendefinition von Meffert. Zu beachten ist jedoch, dass die Spiele des 1. FC Köln durch die Fernsehübertragung national verfügbar sind. Hinzu kommt, dass die Spielergebnisse jeder Partie Auswirkungen auf die Positionierung anderer Vereine haben. Somit interessieren sich nicht nur die Fans des 1. FC Köln für das Ergebnis, sondern alle Fußballinteressierten.

Durch ein klares Corporate Design und -Identity hebt sich der 1. FC Köln von anderen Vereinen ab. Die Mitarbeiter des 1. FC Köln vermitteln einheitlich die Werte und die Philosophie des 1. FC Köln sowohl durch die interne, als auch die externe Kommunikation (Interview Herlet, 2006, S. 4).

Im Sinne der Markendefinition von Bruhn erfüllt der 1. FC Köln jedoch die Kriterien der Qualität, da der 1. FC Köln Qualitätsversprechen abgibt, die die Bedürfnisse der Fans größtenteils nachhaltig befriedigen (Interview Nierfeld, 2006, S. 2). Die Fakten deuten darauf hin, dass es den Verantwortlichen gelungen ist, den 1. FC Köln als Marke zu etablieren. Lediglich auf sportlicher Seite besteht beim 1. FC Köln erheblicher Verbesserungsbedarf.

#### **4.2.2 1. FC Köln als Dienstleistungs- und Vereinsmarke**

Das Kernprodukt des 1. FC Köln ist die Dienstleistung Fußball (Interview Horstmann, 2006, S. 2). Die Leistung der Spieler ist immaterieller Natur und kann regeltechnisch nicht an einem anderen Ort erstellt werden als auf dem Fußballplatz. Ein Austausch von materiellen Gütern findet im Kerngeschäft nicht statt.

Die Integrität, also der Kontakt zu den Konsumenten, ist ebenfalls durch die Stadionbesucher gegeben, auch wenn Welling in einem theoretischen Modell beschreibt, dass ein Fußballspiel im Profifußball durchaus ohne das Mitwirken der Fans zustande kommen kann (Karlowitsch & Michaelis, 2005, S. 10). Diese Aussage kann allerdings aufgrund ihres theoretischen Charakters sowie der besonderen Rolle der Fans im Profifußball, beschrieben in Kapitel 3.1.5, vernachlässigt werden.

Der Profifußball unterliegt permanenten Qualitätsschwankungen. Auf der einen Seite ist die Qualität der Leistung der Spieler sehr wechselhaft, auf der anderen Seite bestehen aber auch bei den Fans wechselhafte Ansprüche. Dies ist ein kennzeichnender Faktor, der den Dienstleistungscharakter des Profifußballs deutlich aufzeigt. Somit kann eindeutig festgestellt werden, dass es sich bei der Kernleistung Profifußball um eine Dienstleistung handelt. Die Feststellung der Leistungstypologisierung ist wichtig, da aufgrund des Dienstleistungscharakters die Rahmenbedingungen für Markenführung verändert werden (8-12).

#### **4.2.3 Markenziele des 1. FC Köln**

Die originären Ziele des 1. FC Köln sind es, die „wirtschaftlichen Voraussetzungen sicher zu stellen, einen nach den Gegebenheiten optimalen Kader zusammen zu stellen

und die Entwicklungen der Mannschaft und einzelner Spieler bestmöglich zu fördern“ (Overath in 1. FC Köln Geschäftsbericht 2004/2005, 2005, S. 2).

Die strukturellen Umgestaltungen machen es für den Verein erforderlich, Gewinne zu erzielen. Mittlerweile gibt es neben dem eingetragenen Verein die 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA und die Marketing und Vertriebs GmbH. Beide sind Wirtschaftsunternehmen und unterliegen damit im vollen Umfang den Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Aus diesem Grund verfolgt der 1. FC Köln mit der Markenbildung das Ziel der Optimierung der Kosten- und Erlösstruktur. Diese erfolgt durch eine Aufwertung des Merchandisinggeschäftes, die Erhöhung der Mitgliederzahlen sowie die noch minimal mögliche Steigerung der Ticketverkäufe auf eine idealtypische Stadionauslastung von 100 % (Nierfeld, 2006, S. 16). Weitere wichtige Ziele der Markenbildung beim 1. FC Köln sind es, die Fans zu einem Konsumverhalten anzuregen sowie an den Verein zu binden, die Marke zu stärken und Markteintrittsbarrieren zu schaffen (Interview Nierfeld, 2006, S. 17-18).

Fans sind extrem vereinstreu und sind somit emotional im eigenen Verein verankert. Ein Wechsel zu anderen Vereinen kommt selten vor. Demgegenüber besteht tendenziell eher die Gefahr, dass sich ein Fan aus emotionaler Enttäuschung von dem Verein zurückzieht. Deshalb haben Kundenbindungsmaßnahmen schwerpunktmäßig die Aufgabe, die vorhandene emotionale Bindung an einen Verein immer wieder neu zu aktivieren und zu stärken (17). Darin liegt für Herlet das Ziel der Markenbildung beim 1. FC Köln hauptsächlich begründet. Weiterhin erleichtert die Markenbildung die Kommunikation, in Form von PR-Maßnahmen und die Zusammenarbeit mit Sponsoren und Partnern (Interview Herlet, 2006, S. 3).

Eine starke Marke ist die Voraussetzung, um Sponsoren zu gewinnen. Die Aussagekraft der Marke ist für die Kommunikationsbotschaft des Sponsors von erheblicher Bedeutung. Der frühere Hauptsponsor Funny Frisch wollte die Lebensfreude, die der 1. FC Köln durch seine Fans verbreitet, auf seine Produkte transferieren (Interview Horstmann, 2006, S. 3).

## **4.3 Markenstrategie des 1. FC Köln**

### **4.3.1 Marktabgrenzung**

#### **Zeitlich**

Eine zeitliche Einschränkung liegt beim 1. FC Köln, wie bei anderen Vereinen der ersten Liga sowohl auf Nachfragerseite als auch auf Angebotsseite in der Regel nicht vor. Nierfeld beschreibt den 1. FC Köln als omnipräsent. Der Trainerwechsel des 1. FC Köln im Dezember 2005 hat ein großes Interesse in den Medien hervorgerufen und die Pressekonzferenz wurde auch von Sendern übertragen, die eigentlich keine klassischen Sportsender sind. Weiterhin waren die Medien über einen Großteil der Winterpause voll mit Informationen über den 1. FC Köln (Interview Nierfeld, 2006, S. 13). Somit kann davon ausgegangen werden, dass nicht ausschließlich das Kernprodukt des 1. FC Köln zum Angebot zählt, sondern ebenfalls das gesamte Umfeld, das sich um das Kernprodukt rankt.

Andererseits wird die Berichterstattung über den 1. FC Köln während der Sommerpause aufgrund der Fußball-Weltmeisterschaft von untergeordneter Bedeutung sein, da die Fußball-Weltmeisterschaft im Fokus steht (13-14). Während dieser Zeit finden jedoch der Ticketverkauf und das Merchandisinggeschäft weiterhin statt (Interview Horstmann, 2006, S. 1). Die sportliche Vorbereitung auf die nächste Saison beginnt für den 1. FC Köln am 15. Juni, also während der Fußball-Weltmeisterschaft. Gleichzeitig startet auch die Berichterstattung in den Medien wieder mit Informationen aus dem Trainingslager bzw. Neuverpflichtungen.

Auf Nachfragerseite herrscht ebenfalls ein permanentes Interesse. Der Express, der in Köln eine der meist verkauften Tageszeitungen ist, gibt offen zu, dass für einen Großteil seiner Leser der Sportteil und insbesondere die Neuigkeiten über den 1. FC Köln ausschlaggebend für den Kauf der Zeitung sind (Interview Nierfeld, 2006, S. 13). Aus diesem Grund zählt somit nicht nur die reine Nachfrage nach dem Kernprodukt sondern auch die Nachfrage nach der Vor- und Nachbereitung des Kernprodukts.

#### **Räumlich**

Räumlich grenzt Nierfeld die Marke 1. FC Köln als „eine regionale Marke mit einer großen Ausdehnung und einer nationalen Wahrnehmung“ ab (Interview Nierfeld, 2006, S. 11). Dem stimmt Welling zu, indem er alle Bundesligavereine als Regionenmarken bezeichnet (Welling in Hamann & Schmidt & Welling, 2004, S. 405). Allerdings sieht

Rauball die Bundesligamarken als globale Marken und begründet seine Aussage mit dem hohen weltweiten Interesse, das auch aus dem hohen Anteil ausländischer Spieler entsteht (Interview Rauball, 2006, S. 4-5). Das zeigt die vereinsabhängige Wahrnehmung der Marktsituation auf. Sportlich erfolgreiche Vereine agieren somit auf einem internationalen Markt mit globaler Wahrnehmung. Der 1. FC Köln als sportlich erfolgloser Verein bearbeitet einen regionalen Markt mit nationaler Wahrnehmung.

Die Fans des 1. FC Köln kommen im Durchschnitt aus einer Entfernung von 93 Kilometern ins Stadion. In der Region Köln hat der 1. FC Köln somit eine herausragende Stellung. Durch die Presselandschaft und die damit verbundene Berichterstattung in Köln mit dem Express und dem Stadtanzeiger nimmt der 1. FC Köln eine gewichtige Stellung im Alltagsleben der Kölner ein (Interview Nierfeld, 2006, S. 11-13). Das entspricht der Aussage von Hoeneß, der das Identifikationspotential der Bevölkerung in der geographischen Umgebung als eines der Hauptziele von Profifußballvereinen sieht (Hoeneß in Schaffrath, 1999, S.95-96).

Demgegenüber wird dem 1. FC Köln im Ruhrgebiet aufgrund der hohen Dichte von Profifußballvereinen kaum Beachtung geschenkt. Bei Auswärtsspielen findet der 1. FC Köln aufgrund der Vor- und Nachbereitung des Spiels auch in den jeweils regionalen Medien eine hohe Beachtung. Insofern kann von einer nationalen Wahrnehmung gesprochen werden (Interview Nierfeld, 2006, S. 12). Zusammenfassend kann der 1. FC Köln als regionale Marke mit einer hohen geografischen Ausdehnung und nationaler Wahrnehmung betrachtet werden.

### **Sachlich**

Auf sportlicher Ebene gibt es für das Produkt Profifußball als Sportart Nummer eins keine Konkurrenz. Andere Sportarten wie Basketball, Eishockey etc. haben nicht den Zuspruch, den der Fußball hat. Daran wird sich auch in Zukunft aller Voraussicht nach nichts ändern (Interview Rauball, 2006, S. 5). Dem stimmt Nierfeld zu und ergänzt, dass die Marke Bundesliga in Deutschland keine Konkurrenz hat (Interview Nierfeld, 2006, S. 22). Für den 1. FC Köln ist die Konkurrenz zu anderen Bundesligavereinen, wenn überhaupt, nur sehr begrenzt vorhanden. Die emotionale Bindung der Fans zu der Marke entwickelt sich sehr früh und wird meistens durch die Familie oder den Freundeskreis geprägt (16).

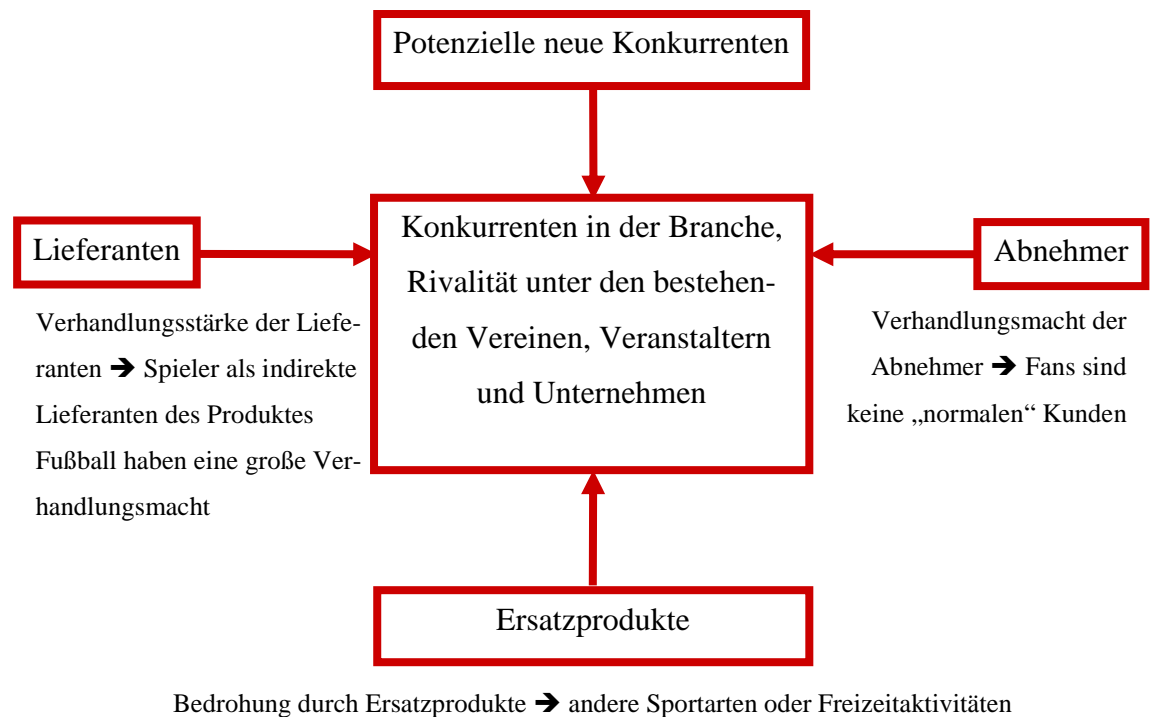


Abbildung 3: Branchenwettbewerbs- und Konkurrenzanalyse (Nierfeld, 2006, S. 10)

Durch die Folgen der so genannten Spaßgesellschaft, die sich deutlich im aktuellen Boom der Spiele-Industrie zeigen (Merschmann, 2005), tritt der 1. FC Köln mit seinem Kernprodukt in Konkurrenz zu anderen Freizeitaktivitäten, wie z.B. Freizeitparks und Gesellschaftsspiele. Das Erlebnis steht heute im Vordergrund, das Spielergebnis bringt den Fans des 1. FC Köln häufig nur noch einen geringen Zusatznutzen (Interview Nierfeld, 2006, S. 2). Aus diesem Grund ist es ein Ziel der Vereinsführung, die Verweildauer im Stadion zu erhöhen. Dadurch könnte der Umsatz im Food & Beverage Bereich gesteigert werden. Jedoch tritt der 1. FC Köln dadurch in Konkurrenz zu der Gastronomie im stadionnahen Umfeld.

#### 4.3.2 Markenbekanntheit des 1. FC Köln

Die Bundesliga verfügt über eine Bekanntheit von 98 % unter den Bundesbürgern über 14 Jahren (Seifert in Bundesliga, 2006). Trotz unterschiedlicher Qualität bzw. niedriger Qualität in der sportlichen Leistung, gemessen am aktuellen Tabellenstand, hat der 1. FC Köln eine nationale Bekanntheit von mehr als 90 % (Interview Horstmann, 2006, S. 3) und eine Fangemeinde von ca. 2,5 Mio. Sympathisanten. Damit gehört der 1. FC Köln zu den Top-Vereinen des deutschen Profifußballs (Interview Lars Nierfeld, 2006, S. 1.) (Interview Horstmann, 2006, S. 2-4).

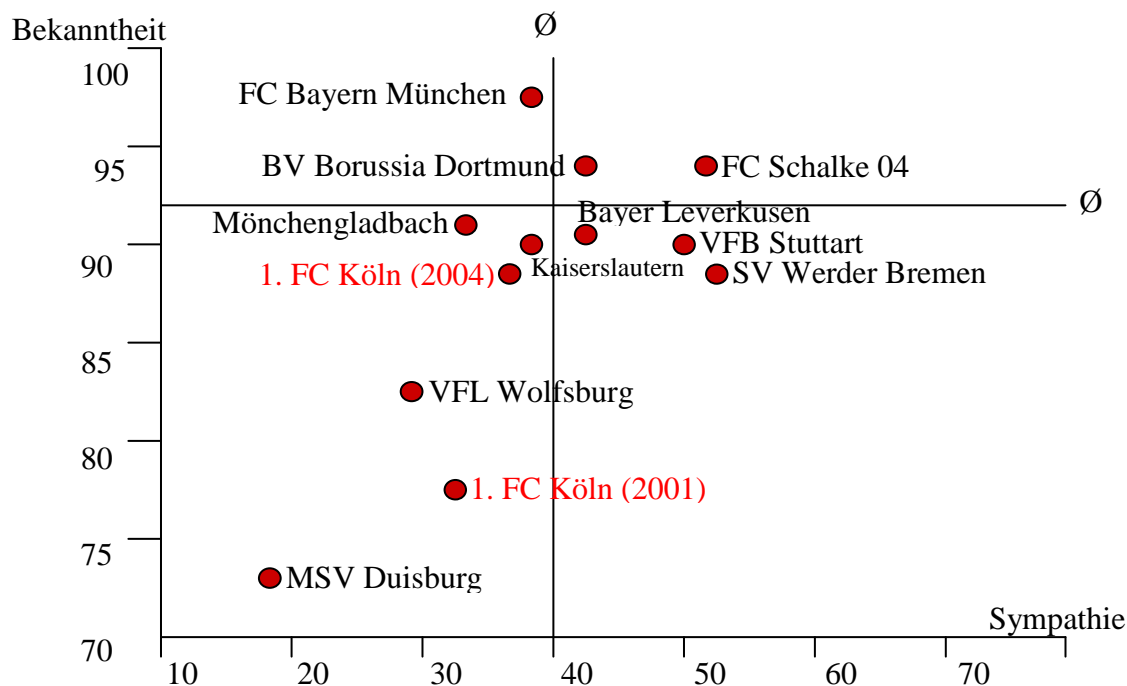


Abbildung 4: Imageanalyse des 1. FC Köln (Nierfeld, 2006, S. 7)

In Abbildung 4 wird deutlich, dass der 1. FC Köln zwischen 2001 und 2004 sowohl Bekanntheit als auch Sympathiewerte in der Bevölkerung steigern konnte. Auf der anderen Seite sind Vereine, wie bspw. der 1. FC Kaiserslautern und Borussia Dortmund, wahrscheinlich in ihrer Bekanntheit gestiegen, haben aber auf der anderen Seite Sympathiewerte verloren, da beide Vereine in existenzbedrohende Finanzproblemen stecken, bzw. steckten.

Eine aktuelle Analyse der Bekanntheit und der Sympathiewerte wurde vom 1. FC Köln gerade in Auftrag gegeben, die Ergebnisse liegen jedoch noch nicht vor. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Sympathie- und Bekanntheitswerte gestiegen sind, da unter Berücksichtigung des sportlichen Abstiegs in der Saison 2003/2004 in die zweite Bundesliga die Sympathiewerte trotzdem stiegen. Ein Jahr nach dem Abstieg schaffte der 1. FC Köln den direkten Wiederaufstieg. Auf diesem Hintergrund und aufgrund der Tatsache, dass er 1. FC Köln in den letzten Jahren ohne große Skandale konstant arbeitete, kann davon ausgegangen werden, dass die aktuellen Werte wahrscheinlich noch um einiges höher liegen.

#### 4.3.3 Markenbreite und -tiefe des 1. FC Köln

Um sich ein zusätzliches Standbein aufzubauen, haben viele Bundesligavereine damit begonnen, ihren finanziellen Erfolg auf eine sportlich unabhängige Basis zu stellen. Ein

Beispiel hierfür sind das vereinseigene Hotel und Reisebüro von Borussia Dortmund oder die Sportmarke Gool (Interview Rauball, 2006, S. 4). Der 1. FC Köln führt neben der klassischen Merchandisingpalette die Modelabels LP10 und Geißbock. Diese Modemarken finden mit dem Hamburger SV, der über das Modelabel „Rothosen“ mit einer ähnlichen Strategie Merchandisingartikel vertreibt, mittlerweile auch schon Nachahmer (Interview Nierfeld, 2006, S. 9).

Der Name der Geißbockkollektion sowie das Logo des Modelabels stammen vom Maskottchen des 1. FC Köln, dem Geißbock (Interview Herlet, 2006, S. 2). Die Marke Geißbock umfasst mittlerweile ca. 30 Produkte (Interview Nierfeld, 2006, S. 8). In diesem Jahr wird die Produktpalette der Geißbockkollektion in Kooperation mit dem Jeanshersteller Levis erweitert. Ziel dieses Modelabels ist es, völlig neue Käuferschichten, aber auch den klassischen Fanbereich anzusprechen. Dies will der 1. FC Köln durch die Verbindung des Lebensgefühls Levis und des Lebensgefühls 1. FC Köln erreichen. Für die Geißbockkollektion wurde von den üblichen Vereinsfarben Rot und Weiß abgewichen. Die Geißbockprodukte wurden den aktuellen Modetrends und Kundenwünschen angepasst. Die Produkte wurden im Hochpreissegment positioniert, um das Geißbocklabel noch stärker von der klassischen Fanwear zu trennen (5).

Lukas Podolski ist neben der sportlichen Bedeutung für den 1. FC Köln eine Garantie für Einnahmen. Rund 90 % der verkauften Trikots tragen seinen Namen und seine Rückennummer. Um das Markenpotenzial des Nationalspielers Lukas Podolski gezielt zu nutzen, wurde die Marke LP10 eingeführt. Das Kürzel steht für den Namen Lukas Podolski und seine Trikotnummer, die Zehn (Overath in Business, 2005, S. 2). Die Produktpalette umfasst mittlerweile sechs Artikel (o.V. in Fanartikel Katalog 1. FC Köln, 2005). Die Marke wurde allerdings mittlerweile an Lukas Podolski übertragen und spielt für den 1. FC Köln keine bedeutende Rolle (Interview Herlet, 2006, S. 5).

Die Marken Geißbock und LP10 können als Einzelmarken betrachtet werden. Zwischen den beiden Marken gibt es in der Zielgruppe einige Überschneidungen, da beide auf modische Trends setzen. Allerdings kann bei der LP10-Kollektion aufgrund der Beliebtheit von Lukas Podolski von einem nationalen Markt gesprochen werden. Die Geißbockkollektion ist hauptsächlich auf die Fans des 1. FC Köln zugeschnitten (Interview Nierfeld, 2006, S. 9).

Allerdings kann die Bemühung, den wirtschaftlichen Erfolg sportlich unabhängig zu machen, scheitern. Borussia Dortmund musste sowohl das Hotel aus finanziellen Grün-

den verkaufen als auch eingestehen, dass die Sportmarke ein finanzieller Fehlschlag war (Interview Rauball, 2006, S. 8). Auf der anderen Seite ist Borussia Dortmund mit dem Reisebüro sehr erfolgreich (3-4).

Es zeigt sich also, dass die Einführung von Einzelmarken für Profifußballvereine ein riskantes Geschäft ist. Aus diesem Grund fasst der 1. FC Köln den Großteil seiner Produkte und Leistungen unter der Dachmarke 1. FC Köln zusammen. Neben den bereits genannten gebrandeten Leistungen und Produkten bietet der 1. FC Köln mehrere verschiedene markierte Leistungen an. Darunter fallen der 1. FC Köln Kids Club, die Stadionzeitung „Geißbockecho“ des 1. FC Köln, die 1. FC Köln Kiddy-Bus-Touren und auch die Homepage des 1. FC Köln.

#### **4.3.4 Markentransferstrategien des 1. FC Köln**

Markentransfer betreibt der 1. FC Köln auf zwei Gebieten. Auf der einen Seite steht der Merchandisingbereich, also der Transfer der Marke „1. FC Köln“ auf die Fanartikelsparte. Auf der anderen Seite ist der Markentransfer zu den Sponsoren bedeutend (Interview Horstmann, 2006, S. 2).

Die Artikel, die der 1. FC Köln anbietet, lassen sich in sieben Produktkategorien aufteilen. Die Merchandisingprodukte der Kategorien „Team“, „FC Kollektion“, „Fan“, „Kinder“ und „Haushalt & Freizeit“ werden unter der Marke „1. FC Köln“ geführt und verkauft, die Marken „Geißbock“ und „LP10“ sind eigenständige Marken. Die klassische Merchandisingpalette umfasst 192 verschiedene Artikel (Fanartikel Katalog 1. FC Köln, 2006) (Interview Horstmann, 2006, S. 4).

Ziel dieses Markentransfers ist zum einen die Gewinnerzielungsabsicht, die bereits in Kapitel 3.3.3 erläutert wurde. Mit dem Merchandising verbindet der 1. FC Köln aber weiterhin auch Kundenbindungsabsichten und Kommunikationsfunktionen zur Markenbildung (Interview Nierfeld, 2006, S. 5).

Mit der Geißbockkollektion orientiert sich der 1. FC Köln an der Diversifikationsstrategie. In der klassischen Fanartikel-Produktpalette werden schon Hemden und Taschen angeboten, allerdings liegt der Fokus bei der Geißbockkollektion ganz klar auf der aktuellen Mode und den aktuellen Trends. Somit steht das Modelabel im Gegensatz zu den herkömmlichen Fanartikeln des 1. FC Köln. Trotzdem ist es für den Käufer möglich, durch das Tragen der Geißbockprodukte die Identifikation mit dem Verein zu zeigen. Mit der Geißbockkollektion sollen die Käuferschichten angesprochen werden, die auf-

grund ihrer sozialen oder gesellschaftlichen Stellung nicht bereit sind, ein Trikot des 1. FC Köln zu tragen (Interview Nierfeld, 2006, S. 8).

Verantwortlich für die Entwicklungen auf dem Merchandisinggebiet beim 1. FC Köln ist die Firma Dieburger Brands & Contacts Merchandising GmbH. Die Firma verfolgt zwei Grundsätze bei der Auswahl ihrer Kunden. Zum einen sollten die Unternehmen in Wachstumsbranchen tätig sein und zum anderen liegt der Fokus auf der guten Qualität der Produkte (Pfeffermann, 2006).

Mit dem Markentransfer im Bereich Sponsoring verfolgt der 1. FC Köln hauptsächlich die in Kapitel 3.3.3 erwähnten Gewinnerzielungsabsichten. Die Sponsoren des 1. FC Köln können in mehrere Kategorien aufgeteilt werden. Der Hauptsponsor ist der Gerling Konzern. Ausrüster der Mannschaft und Hersteller der Teamwear ist mit Adidas (Interview Herlet, 2006, S. 2) der Weltmarktführer auf dem Gebiet Fußballbekleidung (Scheid, 2006, S. 1). Beide sind mit ihren Markenzeichen auf dem Trikot des 1. FC Köln präsent.

Unter die Kategorie Premium-Sponsoren fallen die Unternehmen Rewe, Ford, Jack Wolfskin, BetandWin, Galeria Kaufhof, Coca Cola, Gaffel, T-Mobil, Funny-Frisch und RH Alurad, die mit dem 1. FC Köln als Partner ihre Werbebotschaft gestalten und über den 1. FC Köln in Form von Bandenwerbung, Sonderwerbformen usw. verbreiten. Zum Sponsoren- und Partner-Pool des 1. FC Köln gehören ca. 120 Unternehmen, von denen ungefähr 70 % im Großraum Köln ansässig sind (Interview Herlet, 2006, S. 2), was auch für die enorme regionale Verankerung des 1. FC Köln spricht.

## **4.4 Markenidentität des 1. FC Köln**

### **4.4.1 Historie des 1. FC Köln**

Am 13. Februar 1948 fusionierten die beiden Kölner Vereine Kölner Ballspielclub und Spielvereinigung Sülz 07 zum 1. Fußball-Club Köln 01/07 e.V. (1. FC Köln) Der damalige Präsident war Franz Kremer (Sabel, 2000, S. 11-14).

1963 startete die Erste Fußballbundesliga mit 16 Vereinen. Der 1. FC Köln war einer davon und wurde 1964 der erste Meister der neu gegründeten Liga. Insgesamt wurde der 1. FC Köln dreimal deutscher Meister, siebenmal Vizemeister, viermal gewann der 1. FC Köln den DFB-Pokal, sechsmal wurde er Zweiter. Seinen letzten großen Erfolg

feierte der 1. FC Köln jedoch vor 20 Jahren mit dem Erreichen des Finales des UEFA-Pokal 1986.

Die bekanntesten Persönlichkeiten des 1. FC Köln sind hauptsächlich Fußballer. Jedoch war Franz Kremer, der erste Präsident des 1. FC Köln, einer der Hauptverantwortlichen für die Gründung der Bundesliga und wird auch heute noch oft als „Vater der Bundesliga“ bezeichnet (o.V. in Bundesliga, 2003). Die erfolgreiche Vergangenheit des Vereins hat natürlich auch einige der besten Spieler zu bieten, wie bspw. Wolfgang Overath, Thomas Häßler, Toni Schumacher, Bodo Illgner und Pierre Litbarski. Der 1. FC Köln ist somit auch der einzige Verein der Bundesliga, dessen Spieler an allen drei deutschen Weltmeisterschaften beteiligt waren.

Mit einem Abstieg 1998 endeten für den 1. FC Köln 34 Jahre ununterbrochener Bundesligazugehörigkeit. Es folgten zwei weitere Abstiege in den Jahren 2002 und 2004. Ein erneuter Abstieg scheint derzeit sehr wahrscheinlich.

#### **4.4.2 Fans des 1. FC Köln**

Die Kunden eines Unternehmens personifizieren die Markenidentität von Unternehmen (Meffert & Burmann in Meffert & Burmann & Esch, 2002, S. 54). Der 1. FC Köln hat diesen Umstand früher als viele andere Vereine der ersten Bundesliga erkannt und begonnen, Maßnahmen zur Steigerung der Fanbindung einzuleiten. Fanwerbung und Fanbindung kann im Profisport als Markenbildungstool betrachtet werden (Interview Nierfeld, 2006, S. 1-6).

Der heutige Stadionsprecher im Rhein-Energie Stadion, Sven Trippel, wurde 1985 ehrenamtlicher Fanbeauftragter des 1. FC Köln. Damit war die Basis für die Intensivierung der Kundenbindungsmaßnahmen geschaffen. Aus der Tätigkeit von Trippel, der durch Rainer Mendel als hauptamtlicher Fanbeauftragten verstärkt wurde, gingen z.B. das Fan-Projekt, die Kiddy-Bus-Touren oder auch der besondere Service für körperlich oder geistig beeinträchtigte Menschen als Ergebnis hervor (Sabel, 2000, S. 168-169).

Somit nimmt der 1. FC Köln heute unter den Vereinen der Ersten Fußballbundesliga laut einer Studie der „Sport+Markt-Communications Research“ zusammen mit dem Hamburger SV, VfB Stuttgart und SV Werder Bremen mit sechs Prozent in der Beliebtheit unter den Fernseh-Interessierten zwischen 14 und 69 Jahren den vierten Platz ein. Nur der FC Bayern München, BV Borussia Dortmund und der FC Schalke 04 konnten hier ein besseres Ergebnis erzielen (o.V. in n-tv, 2005). Um diese Prozentzah-

len in absolute Zahlen zu fassen, zeigt Lars Nierfeld auf, dass in Deutschland 2,5 Mio. Menschen mit dem 1. FC Köln sympathisieren (Nierfeld, 2006, S. 1).

Durch die frühe Erkenntnis der Fanbetreuung gelang es dem 1. FC Köln, die Bindung der Fans deutlich zu erhöhen, was sich insbesondere in der Steigerung der Mitgliederzahlen in den letzten Jahren sowie der Gründung neuer Fanclubs des 1. FC Köln zeigt. Die Anzahl der Fanclubs sowie die Mitgliederzahlen stiegen unmittelbar nach der Einführung einer professionellen Fanbetreuung (Sabel, 2000, S. 169). Fanclubs des 1. FC Köln gibt es mittlerweile überall auf der Welt, bspw. in Nepal und in Nigeria (Interview Nierfeld, 2006, S. 3).

In dem Bereich der Mitglieder hat sich der 1. FC Köln in den letzten Jahren stark verbessert und seine Mitgliederzahlen von ca. 7.000 in der Saison 1999/2000 auf ungefähr 29.000 Mitglieder in der Saison 2004/2005 gesteigert. Somit liegt er im Vergleich mit anderen Bundesligavereinen auf dem fünften Rang (Overath in 1. FC Köln Geschäftsbericht 2004/2005, 2005, S. 2). Der 1. FC Köln konnte in acht Jahren seine Mitgliederzahlen von 5.000 auf über 30.000 Mitglieder im Januar 2006 (o.V. in DFL, 2006, S. 146) steigern und das trotz des sportlichen Misserfolges in demselben Zeitraum. Das entspricht einer Steigerung um ca. 500 % in diesem Bereich. Dies ist ein weiterer Indikator für die emotionale Verbundenheit der Fans mit dem 1. FC Köln (Nierfeld, 2006, S. 1).

Durch die Mentalität der Kölner ist es nicht einfach, die Zahl der Mitglieder weiter zu steigern. Für den Kölner steht fest, dass ihm von Geburt an der Dom, der Karneval, das Kölsch und der 1. FC Köln gehört. Aus diesem Grund ist es für ihn unvorstellbar, Mitglied in einem Verein zu werden, der ihm ohnehin schon gehört (Interview Nierfeld, 2006, S. 2).

Ein ähnliches Paradoxon findet sich auch bei den Fans des 1. FC Köln. Durch den ersten Abstieg in die zweite Liga in der Saison 1997/1998 wurde die Bindung der Fans an den 1. FC Köln deutlich intensiviert. Unmittelbar nach dem Abstieg im Mai 1998 stieg die Anzahl neuer Mitglieder um ca. 150, Vereinsaustritte waren nicht zu verzeichnen. Die Zahl der Dauerkartenbestellungen stiegen im Vergleich zum Vorjahr deutlich (Sabel, 2000, S. 169-173).

In der vierten Zweitligasaison des 1. FC Köln 2004/2005 erreichte der 1. FC Köln mit einem Schnitt von 38.500 Zuschauern pro Spiel ein Rekordergebnis für die zweite Liga (Overath in 1. FC Köln Geschäftsbericht 2004/2005, 2005, S. 2). Lars Nierfeld geht sogar so weit und beschreibt sportlichen Misserfolg beim 1. FC Köln als Bindungstool

zwischen den Fans und dem Verein. Diese hochsensible Verbindung lässt sich jedoch nicht für Marketingzwecke verwenden (Interview Nierfeld, 2006, S. 12). Der große Zuspruch, den der 1. FC Köln durch die Fans erfährt, liegt unter anderem in der Attraktivität der Spiele. Die Partien der Abstiegskandidaten haben mittlerweile durch die Brisanz oftmals eine größere Attraktivität als die Spiele der erfolgreichen Mannschaften (Theweleit, 2006).

Viele Phänomene zwischen den Fans und dem 1. FC Köln lassen sich nur aufgrund der „kölschen Mentalität“ erklären (Sabel, 2000, S. 174). Dr. Langensiepen beschreibt die kölsche Mentalität als „die für Köln charakteristische psychisch-geistige Disposition und Lebenseinstellung, eine Köln-spezifische Prägung mit ihr zugrunde liegenden rationalen und emotionalen Mustern, Stimmungsmustern, Erfahrungsrahmen, Grundüberzeugungen und Vorurteilen, die die Köln-typische und Köln-definierende Wahrnehmung, Bewertung und Verhaltensweise steuern“ (Langensiepen in Wilhelm, 2005, S. 167).

Somit liegt es auch in der kölschen Mentalität, dass nach drei Siegen zu Beginn der Saison viele Fans des 1. FC Köln schon nach Karten für die Champions-League fragten. Drei Spiele und drei Niederlagen später war die Euphorie komplett verfliegen (Interview Nierfeld, 2006, S. 1).

Das klassische Profil der kölschen Mentalität wird durch die Leichtigkeit des Seins, der Lebensfreude, der Fröhlichkeit und Herzlichkeit, des vertrauensvollen Optimismus, der positiven Lebenseinstellung, der Toleranz, der Weltoffenheit und ausgeprägten Freude, der Geselligkeit, der Redelust, der Tendenz zur Übertreibung sowie einer starken Identität mit der eigenen Stadt geprägt, zu der auch unweigerlich der 1. FC Köln gehört (Langensiepen in Wilhelm, 2005, S. 228-245).

Nierfeld nimmt allerdings unter den Fans des 1. FC Köln eine Zweiteilung vor. Auf der einen Seite stehen die Fans bis 35 Jahre. Diese kennen keine wirklichen Erfolge mehr, da die letzten Erfolge mehr als 23 Jahre zurück liegen. Auf der anderen Seite stehen die Fans über 35 Jahre, die wesentlich anspruchsvoller sind. Diese Gruppe Fans wartet auf den nächsten großen Erfolg und Spiele gegen Burghausen und Aue sind ihrem Anspruch nicht würdig. Die andere Gruppe, die unter 35-Jährigen kommen eher wegen der Party ins Stadion. Ihnen ist es nicht so wichtig, ob der 1. FC Köln gewinnt oder verliert, wobei der Sieg natürlich bevorzugt wird, aber durch Marktforschung wurde herausgefunden, dass der unter 35-jährige Fan hauptsächlich ins Stadion geht, um Freunde zu

treffen (Interview Nierfeld, 2006, S. 1-2). Unterschiede in der sozialen Stellung von Fans werden beim 1. FC Köln weitgehend überbrückt. Somit sitzen Vorstandsvorsitzende genauso wie Angestellte und Jugendliche im Stadion. Ein Neidgefühl entsteht hierbei nicht. Einzige Ausnahme bildet der VIP-Bereich, der aber hauptsächlich von Sponsoren des 1. FC Köln genutzt wird, um den Kunden der Sponsoren etwas Besonderes zu bieten.

Die Fans des 1. FC Köln personifizieren die Marke „1. FC Köln“, sie sind ein Teil der Marke und stellen durch ihre Zustimmung oder Ablehnung einen Teil des Produktes her. Herlet bezeichnet die Fans des 1. FC Köln als Prosumer, also als Personen, die gleichzeitig als Produzent und Konsument der von ihnen verwendeten Leistung wirken (Interview Herlet, 2006, S. 4).

#### **4.4.3 Struktur des 1. FC Köln**

Der 1. FC Köln hat mit der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung aus dem e.V. in die 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA am 6. März 2002 einen großen Schritt in Richtung Professionalisierung unternommen. Die Gründe hierfür liegen in der Haftungsbeschränkung für den 1. FC Köln, der alleiniger Aktionär der 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA ist, in der Anpassung der Führungsstruktur an die in Kapitel 3.1.1 beschriebene Notwendigkeit der Professionalisierung und in den neuen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, erläutert in Kapitel 3.3.5 (o.V. in Geschäftsbericht 1. FC Köln 2004/2005, 2005, S. 7).

Der Vorstand des 1. FC Köln e.V. besteht aus Wolfgang Overath, Friedrich Neukirch und Jürgen Glowacz. Die Geschäftsführung der KGaA besteht derzeit aus Michael Mayer und Claus Horstmann. Mit Wolfgang Overath konnte der 1. FC Köln einen der bekanntesten ehemaligen Spieler als Präsident gewinnen. Overath wurde 1974 mit der deutschen Nationalmannschaft Weltmeister (o.V. in Geschäftsbericht 1. FC Köln 2004/2005, 2005, S. 4). Der Ausrüster des 1. FC Köln war in der Saison 2005/2006 Adidas. Das Stadion des 1. FC Köln ist das Rhein-Energie Stadion (o.V. in DFL, 2006, S. 146).

Trotz der angespannten und teilweise existenziell bedrohlichen wirtschaftlichen Lage einiger Bundesligavereine ist es den Verantwortlichen gelungen, den 1. FC Köln auf eine solide wirtschaftliche Basis zu stellen und, wenn auch nur wirtschaftlich, im Vergleich zu anderen Vereinen der Ersten Bundesliga, im oberen Drittel zu positionieren.

Nach einer Bonitätsanalyse einer Wirtschaftsauskunftei landet der 1. FC Köln in der Bundesliga auf Rang drei.

Mit der Beschaffung von Kapital durch den Einsatz von alternativen Finanzierungsmethoden nimmt der 1. FC Köln in diesem Bereich eine Vorreiterstellung ein (o.V. in Geschäftsbericht 1. FC Köln 2004/2005, 2005, S. 3). Durch die Einführung von Basel II wird in Zukunft die Kreditaufnahme am Kapitalmarkt für Unternehmen mit einer guten Bonität erleichtert (Keller, 2005, S. 28). Das sichert dem 1. FC Köln einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu anderen Bundesligavereinen. Schalke und Dortmund sind derzeit zwar sportlich erfolgreich, langfristig jedoch aufgrund ihrer schlechten Bonitätsbewertungen auf sportliche Erfolge angewiesen, um ihren Finanzbedarf zu sichern.

#### **4.4.4 Vereinsmarkenzeichen des 1. FC Köln**

Die Bedeutung des Vereinsmarkenzeichens für den 1. FC Köln ist finanziell, in Form des Merchandising (siehe Kapitel 3.3.3), und aus kommunikativen Gründen sehr hoch (Interview Herlet, 2006, S. 4). Der 1. FC Köln bildet zusammen mit dem MSV Duisburg durch die Verwendung von Bildelementen im Logo die Ausnahmen in der Ersten Fußballbundesliga (Welling in Hammann & Schmidt & Welling, 2004, S. 406). Der MSV Duisburg hat ein Zebra im Logo integriert. Allerdings beschränkt sich das Zebra auf das Logo. Im Gegensatz zum 1. FC Köln, der mit „Hennes VII.“ einen lebenden Geißbock als Maskottchen hat, hat der MSV Duisburg kein lebendes Zebra. Das Zebra wird allerdings in der Wortnennung häufiger genannt als der Geißbock (Interview Nierfeld, 2006, S. 16) .

Der Geißbock wurde in Köln erfolgreich als Identifikationsfigur, Sympathieträger und Werbefigur etabliert. Bei Assoziationstests wurde der Geißbock von 15 % der Befragten genannt. Die „Stadt Köln“, der Aufstieg und der Kölner Dom liegen bei demselben Test weit hinter dem Geißbock (Kuhlmann, 2002, S. 56-57).



Abbildung 5: Logo des 1. FC Köln

Wie in Abbildung 5 beschrieben, ist neben dem Geißbock der Dom, das Wahrzeichen Kölns, in das Vereinslogo integriert (siehe Abbildung) und zeigt deutlich die Verbundenheit mit der Stadt. Das Logo des 1. FC Köln ist somit ein Mittel der Kommunikationspolitik für den 1. FC Köln (Welling in Hammann & Schmidt & Welling, 2004, S. 406), weil es sowohl in der internen als auch in der externen Kommunikation verwendet wird und einen hohen Wiedererkennungswert in ganz Deutschland hat. Herlet stellt das Vereinslogo des 1. FC Köln als historisch gewachsenes Logo dar, das nie verändert wurde (Interview Herlet, 2006, S. 4).

#### **4.4.5 Umfeld des 1. FC Köln**

Die Stadt Köln ist eine der vier Städte in Deutschland mit über einer Million Einwohnern und wird vielfach mit dem Karneval, dem rheinischen Frohsinn, dem Kölsch und dem 1. FC Köln assoziiert (o.V. in HAZ, 2005).

Köln bietet ein überdurchschnittliches Angebot an Vereinen aus unterschiedlichen Sportarten in ersten und zweiten Ligen. Die bekanntesten Kölner Vereine, die in ersten Ligen spielen, sind die Kölner Haie beim Eishockey, RheinEnergie Köln beim Basketball, Cologne Centurions beim American-Football, RTHC Rot-Weiß Köln beim Hockey und schließlich der VFL Gummersbach, der die Köln Arena für seine Heimspiele verwendet (Haumann in Schewe & Rohlmann, 2006, S. 72).

Der 1. FC Köln verbindet alle typischen Eigenschaften und Eigenarten des Großraums Köln auf die in Kapitel 4.4.6 genauer eingegangen wird. Die große Verbundenheit des 1. FC Köln mit der Stadt zeigt sich in der geschäftspolitischen Ausrichtung des 1. FC Köln sehr deutlich. So wird z.B. im Rhein-Energie Stadion als Bier nur (Gaffel) Kölsch

verläuft und auf den Verkauf von Weißbier, Modebieren oder Mixgetränken verzichtet. Des Weiteren sind die Lieder, die im Stadion gespielt werden, von Bands wie Die Höhner, Brings und Black Fööss; Lieder die im Kölner Karneval ihren Ursprung haben. Der Versuch, Chartmusik im Stadion zu etablieren, schlug aufgrund von Fanprotesten fehl (Interview Nierfeld, 2006, S. 2).

#### **4.4.6 Das RheinEnergieStadion**

Die Stadien der Bundesligisten, wie sie früher waren, gibt es heute zum größten Teil nicht mehr. Die teilweise maroden und baufälligen Stadien, die mehrheitlich als Mehrzweckarenen konzipiert waren, wurden durch neue und moderne Fußballarenen ersetzt. Die alten Stadien verfügten vorwiegend über Laufbahnen, die zwischen den Zuschauern und dem Spielfeld lagen. Damit war der Zuschauer oftmals mehr als 100 Meter vom Spielgeschehen weg und Stimmung konnte auch bei ausverkauftem Haus nicht wirklich aufkommen (Assauer in Schaffrath, 1999, S. 141).

Vor dem Hintergrund der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland beschloss die Stadt Köln in Zusammenarbeit mit dem 1. FC Köln den Umbau des alten Stadions. Im Oktober 2001 wurde begonnen, das alte Müngersdorfer Stadion in eine hochmoderne Arena umzuwandeln. Die Kosten in Höhe von 120 Mio. Euro wurden teilweise durch Eigenkapital, Fremdkapital und durch öffentliche Gelder finanziert (Elter & Süßmilch, 2004, S. 139). Die Namensrechte des Stadions wurden an die GEW RheinEnergie AG verkauft, aus diesem Grund heißt das Stadion mittlerweile RheinEnergieStadion (Haumann in Schewe & Rohlmann, 2006, S. 70-73).

Das RheinEnergieStadion hat durch den Umbau eine Kapazität von 51.000 Sitz- und Stehplätzen, die bei internationalen Spielen auf 46.000 Sitzplätze begrenzt wird. Durch seine vier 72 Meter hohen Lichttürme ist das Stadion schon aus großer Entfernung sichtbar. (Haumann in Schewe & Rohlmann, 2006, S. 75-76)

#### **4.4.7 Markenimage des 1. FC Köln**

Im Folgenden werden die bedeutendsten Imagekomponenten genannt und erläutert, die auf den 1. FC Köln zutreffen. Hierbei wird das regionale Image des 1. FC Köln und das nationale Image des 1. FC Köln getrennt betrachtet, da das Image des 1. FC Köln regional ein völlig anderes ist als national (Interview Nierfeld, 2006, S. 12).

Unter dem Markenimage des 1. FC Köln wird das Fremdbild des 1. FC Köln verstanden, also das subjektive Vorstellungsbild, das in der Psyche der Menschen über den 1.

FC Köln existiert. Hierzu wurden verschiedene Imagekomponenten gewählt und erläutert, die von den Interviewpartnern als Imagefaktoren des 1. FC Köln genannt wurden (Interview Nierfeld, 2006, S. 18). Ein internationales Image ist aufgrund der Marktabgrenzung auf den regionalen Markt mit nationaler Wahrnehmung nicht darstellbar bzw. nicht vorhanden.

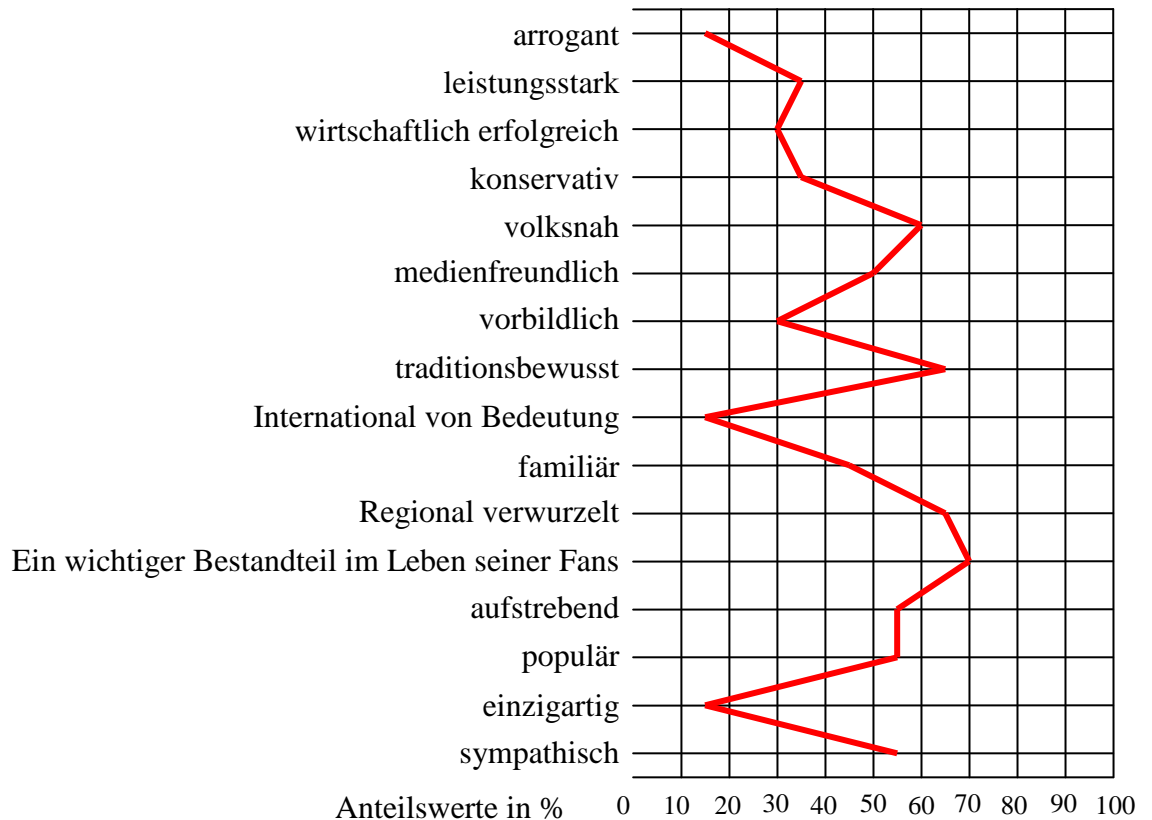


Abbildung 6: Imageprofil des 1. FC Köln (Kuhlmann, 2002, S. 56)

Das Imageprofil des 1. FC Köln von Bacher (Abbildung 6) zeigt auf, dass der 1. FC Köln hauptsächlich mit positiven Eigenschaften verbunden wird. Somit wird dem 1. FC Köln zugeschrieben, dass er ein wichtiger Bestandteil im Leben seiner Fans ist (67 % der Fußballinteressierten). Weiterhin steht die Tradition und die Volksnähe beim 1. FC Köln im Vordergrund (65 % der Fußballinteressierten). Abbildung 6 zeigt deutlich auf, dass der 1. FC Köln eine starke regionale Verbindung hat (Kuhlmann, 2002, S. 55-56).

Meffert und Burmann zeigen auf, dass starke Marken mit besonderen Eigenschaften von Regionen verbunden werden und das Markenimage dadurch geprägt und verändert werden kann (Meffert & Burmann in Meffert & Burmann & Koers, 2002, S. 55-65). Aufgrund der Verbundenheit der Fans und der Unternehmen im Großraum Köln mit dem 1. FC Köln wird im Folgenden davon ausgegangen, dass bestimmte Faktoren des

Images der Stadt Köln und der Fans des 1. FC Köln das Image des Vereins beeinflussen und auch prägen (Interview Nierfeld, 2006, S. 18). Hier haben sich stark ausgeprägte Wechselwirkungen zwischen den Handelnden gebildet.

Regional ist der 1. FC Köln fast ausschließlich mit positiven Imagemerkmale behaftet. Das liegt an dem bereits erwähnten Besitzanspruchs der Kölner auf den 1. FC Köln (Interview Nierfeld, 2006, S. 2). Typische Eigenschaften sind hierbei die Ungezwungenheit, die sich bspw. dadurch zeigt, dass auch der Vorstandsvorsitzende leger gekleidet oder sogar mit Fanartikeln des 1. FC Köln gebrandet zum Spiel kommt (Interview Nierfeld, 2006, S. 7). Die Fröhlichkeit und Feierlaune bleibt trotz des sportlichen Misserfolges bei den Fans in Köln ebenfalls bestehen, da sportlicher Erfolg nicht mehr der Hauptgrund für die emotionale Verbundenheit ist. Begriffe wie der Kölsche Klüngel konnten weitgehend aus dem regionalen Image des 1. FC Köln entfernt werden (18-19).

National verfügt der 1. FC Köln über eine ganz andere Wahrnehmung. (18) Der Karneval erhält national eher einen abwertenden Charakter und wird von Sympathisanten anderer Vereine, ähnlich wie bei Mainz 05, verwendet um die Fans des 1. FC Köln und den 1. FC Köln zu verspotten (Behrenbeck, 2006).

Der „Kölsche Klüngel“ ist ein weiterer Imagefaktor, der mit dem 1. FC Köln verbunden wird, wobei der „Kölsche Klüngel“ hauptsächlich mit der Kölner Politik in Verbindung gebracht wird. Jedoch weist Nierfeld darauf hin, dass die Assoziation mit dem Verein auch besteht (Interview Nierfeld, 2006, S. 19).

Der 1. FC Köln hat bereits die Bedeutung des Markenimage erkannt und führt, durch die Übernahme von sozialer Verantwortung und deren medienwirksamen Kommunikation Maßnahmen, zur Steigerung des Markenimages (Interview Horstmann, 2006, S. 4). Mit dem katholischen Hilfswerk Misereor hat der 1. FC Köln einen Sozialpartner, der überwiegend in der Dritten Welt Entwicklungshilfe betreibt. Auf nationaler Ebene unterstützt der 1. FC Köln die deutsche Kinderkrebshilfe (Interview Herlet, 2006, S. 3).

Horstmann sieht bei den Vereinen der Fußballbundesliga eine ausgeprägte soziale Verantwortung im Bereich Ausbildung und Förderung des Nachwuchses und weist hierbei auch auf den aus der Jugendförderung resultierenden Imagegewinn hin (Interview Horstmann, 2006, S. 4). Das stimmt mit Berthold und Neumann überein, die unter der Annahme, dass eine gute Nationalmannschaft einen Imagetransfer auf die Liga hat, aufzeigen, dass die Ausbildung eines Spielers und dessen Berufung in die Nationalmannschaft auch einen positiven Imageeffekt auf den Verein haben (Berthold & Neumann,

2005, S. 22-23). Durch die Nationalspieler Lukas Podolski und Lukas Sinkiewicz hat der 1. FC Köln sein Image demnach national positiv steigern können, außerdem stehen drei Spieler des 1. FC Köln, Patrick Helmes, Markus Feulner und Marvin Matip, im Aufgebot der deutschen U21-Nationalmannschaft.

## 5 Fazit

### 5.1 Kernaussage

Nachdem die Markentheorie erklärt wurde und auf das Gebilde, in dem sich der 1. FC Köln bewegt, wurde im letzten Punkt ausführlich auf die Markenidentität des 1. FC Köln eingegangen. Die ausführliche Erläuterung der Markenidentität des 1. FC Köln ist notwendig, um die Markenidentität in die verschiedenen Kategorien der Markenidentität nach Meffert und Burmann einzuordnen, um daraus die entscheidenden produkt- und kommunikationspolitischen Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Unterteilung exakt festzulegen, stellt ein Problem dar, da einige Faktoren der Markenidentität nicht eindeutig einer Kategorie zuzuordnen waren. Aus diesem Grund werden die Faktoren in jeder passenden Kategorie mit der jeweiligen Bedeutung beschrieben.

Die Personalisierung der Markenidentität umfasst das Umfeld, die Struktur und die Fans des 1. FC Köln. Die Eigenarten und Eigenschaften des Umfeldes, also des Großraum Köln, werden sehr stark mit der Marke „1. FC Köln“ in Verbindung gebracht. Unter der Struktur des 1. FC Köln wurde unter anderem die rechtliche Person 1. FC Köln beschrieben, weiterhin wurden die bedeutendsten Persönlichkeiten des 1. FC Köln beschrieben. Diese Personen identifizieren sich mit dem 1. FC Köln und werden mit selbigem identifiziert. Die Fans des 1. FC Köln personalisieren die Marke und Großteile ihres Markenimages.

Unter die Kategorie „Organisationale Dimension der Markenidentität“ fällt ebenfalls die Struktur des 1. FC Köln. In diesem Absatz wird unter anderem auf die Vereinsführung der Organisation 1. FC Köln eingegangen und deren Führungskräfte aufgezeigt. Die organisationale Struktur wird eingehend erläutert. Die Historie des Vereins und seine bedeutendsten Eckpfeiler runden die organisationale Dimension der Markenidentität, also ihren aktuellen Stand sowie ihre Vergangenheit, ab.

Die symbolische Dimension der Markenidentität weist exakt dieselben Faktoren auf wie die Produktdimension der Markenidentität. Allerdings sind diese Faktoren jeweils aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Die Faktoren Vereinsmarkenzeichen und das RheinEnergieStadion werden bei der symbolischen Dimension der Markenidentität aus der symbolischen Perspektive betrachtet. Das Vereinsmarkenzeichen als Symbol bedeutet für den 1. FC Köln die notwendige Abgrenzung zu anderen Vereinen und steht als Symbol für die Verbundenheit des 1. FC Köln mit der Stadt Köln. Des Weiteren ist die

Bekanntheit des 1. FC Köln größtenteils auf die Marke „1. FC Köln“ gestützt. Der symbolische Wert des RheinEnergieStadions für den 1. FC Köln begründet sich in der weiten Sichtbarkeit des RheinEnergieStadions durch die vier Leuchttürme und der Verbindung des RheinEnergieStadions mit dem 1. FC Köln. Weiterhin wird das Logo des RheinEnergieStadions auf den Eintrittskarten abgebildet.

In der Produktdimension der Markenidentität des 1. FC Köln finden sich dieselben Faktoren wie in der symbolischen Dimension der Markenidentität des 1. FC Köln, allerdings aus einer anderen Perspektive. Das RheinEnergieStadion ist die Verkaufsfläche des 1. FC Köln, ähnlich wie bei Geschäften kauft und konsumiert der Kunde hier seine Ware. Das Vereinsmarkenzeichen bildet durch das Merchandising aus finanzieller Perspektive eine der vier Haupteinnahmequellen des 1. FC Köln. Die komplette Produktpalette des 1. FC Köln ist mit dem Logo versehen. Lediglich die Geißbockkollektion und LP10 bilden hierbei eine Ausnahme. Jedoch ist die Geißbockkollektion durch den Geißbock mit der Marke „1. FC Köln“ verbunden.

## **5.2 Handlungsempfehlungen**

Durch die Analyse der finanziellen Situation wird deutlich, wie nötig die Vereine der Fußballbundesliga eine Steigerung auf diesem Gebiet haben. Auch wenn der 1. FC Köln im wirtschaftlichen Bereich im Vergleich zu anderen Vereinen der Ersten Fußballbundesliga deutlich besser aufgestellt ist, besteht trotzdem die Notwendigkeit, die Markenidentität klarer herauszustellen und das Markenimage national zu steigern, um Potenziale für die Zukunft zu sichern bzw. zu steigern. Im folgenden Abschnitt werden konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben.

Der Boom der Spiele-Industrie wurde bereits kurz erläutert. Jedoch liegen hier Zukunftschancen für Profifußballvereine. Computerspiele sind die Bücher von morgen. In den neuesten und modernsten Spielen wird dem Spieler eine Geschichte erzählt. Solche Spiele könnte der 1. FC Köln anbieten, um die Markenidentität in Form eines erklärenden Spiels deutlich zu zeigen. Durch die Kommunikation der Marke in Form eines Spieles kann die Markenidentität deutlich aufgezeigt werden und das Image nachhaltig verbessert werden. Solche Spiele könnten weiterhin ein lukratives Nebengeschäft sein und den Fußball auf eine vom Sport unabhängige Basis stellen.

Der Einsatz von neuen Medien zur gezielten Fanssprache hat sich beim 1. FC Köln bereits durchgesetzt. Bei einem Gewinnspiel bspw. setzte der 1. FC Köln als erster Ver-

ein der Bundesliga eine intelligente Sprachanwendung mit der Stimme von Lukas Podolski ein, um Kunden gezielt zu erreichen. Diese Technologie ist besonders zur Übertragung emotional geladener Botschaften und somit perfekt für die Intensivierung der Markenidentität der emotional geladenen Marke „1. FC Köln“ geeignet. Der Erfolg dieser Aktion zeigte sich darin, dass vor allem weibliche Fans bis zu zwölfmal täglich anriefen (Nierfeld, 2005, S. 1-2). Gerade die weiblichen Fans sind eine interessante Zielgruppe für den „Männersport“ Fußball.

Die Verwendung der Medien zur kundenorientierten Kommunikation der Markenidentität muss ausgebaut werden. Hierbei birgt sich mit dem Internet aufgrund des ebenfalls steigenden Bedarfs an Information und Unterhaltung ein günstiges Medium, um die Markenidentität herauszustellen und das Markenimage durch Aufklärung nachhaltig zu steigern.

Das Kernprodukt Fußball steht für Fußballvereine im Vordergrund und darauf sollte sich der Fokus richten, um die Marke nicht zu verwässern. Die steigende Nachfrage nach Fußball zeigt weiterhin deutlich, dass der Wachstumsmarkt „Profifußball“ ein riesiges Potenzial besitzt, das es auszuschöpfen gilt. Von einer Orientierung auf sportunabhängige Geschäftsfelder wird aufgrund der Verluste der anderen Bundesligavereine abgeraten. Es zeigt sich, dass hierbei ein hohes Risiko besteht.

Falls in Zukunft eine Steigerung der sportlichen Leistung eintreten sollte, wird eine nationale Ausrichtung des regionalen Fokus' unausweichlich. Hierbei sollte der Fokus auf die Steigerung der Sympathiewerte gelegt werden. Wie Abbildung 4 zeigt, lag der 1. FC Köln in der Bekanntheit 2004 auf einem guten Platz und konnte diese Bekanntheit auch im Vergleich zu 2001 deutlich steigern. In den Sympathiewerten hingegen lag der 1. FC Köln schon 2001 unter dem Durchschnitt und konnte auch kaum nennenswerte Erfolge erzielen. In der Steigerung der Sympathie muss somit der Schwerpunkt der Marketingarbeit des 1. FC Köln liegen. Steigerungen auf diesem Gebiet können durch Social Sponsoring erzielt werden. Dadurch kann das Markenimage verbessert werden und weiterhin die interessante Zielgruppe der Frauen und Kinder optimal angesprochen werden, da diese beiden Zielgruppen besonders empfänglich für den Bereich des social Sponsorings sind.

## II. Literaturverzeichnis

1. FC Köln Geschäftsbericht 2004/2005 (2005)

Aaker, David (1992). *Management des Markenwerts*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag

Adjouri, Nicholas (2004). *Alles was sie über Marken wissen müssen*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Atteslander, Peter (1989). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: WdeG Verlag

Baumgarth, Carsten (2001). *Markenpolitik - Markenwirkungen - Markenführung - Markenforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Behrenbeck, Marc (2004). *Knallbunt die Liga gestürmt*. Eingesehen am 11.04.2006  
Online unter: <http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/31/0,1872,2220319,00.html>

Bentele, Günter; Buchele, Mark-Steffen; Hoepfner, Jörg & Liebert, Tobias (2003). *Markenwert und Markenwertvermittlung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Bergmann, Jens (2004). *Schwerpunkt: Mythos Zahl*. Eingesehen am 24.03.06  
Online unter: [http://www.brandeins.de/ximages/11894\\_0721zu0fue.pdf](http://www.brandeins.de/ximages/11894_0721zu0fue.pdf)

Berthold, Norbert & Neumann, Michael (2005). *Der gemeinsame Europäische Fußballmarkt. Benötigt Deutschland eine Ausländerklausel?* Eingesehen am 24.03.06  
Online unter: <http://www.wifak.uni-wuerzburg.de/wilan/wifak/vwl/vwl4/publik/dp75.pdf>

BGB (2003). *Bürgerliches Gesetzbuch (54. Auflage)* München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Borussia-Aktie (2004). *Erfolgreiche Kapitalerhöhung bringt 24 Mio. € - Dr. Niebaum: "Wir schaffen den Turnaround!"*. Eingesehen am 16.02.06 Online unter: <http://www.borussia-aktie.de/?%9FZ%1B%E7%F4%9C%2Ah%E4%80%9A>

Brinkmann, Christian (1995). *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung*. Nürnberg

Bundesliga (2003). *1. FC Köln der Premieren-Champion*. Eingesehen am 03.04.2006 Online unter: <http://www.bundesliga.de/40bundesliga/spielzeiten/1963/02572.php>

Business (2005). *Sechs Fragen an Bayer 04 und den 1. FC Köln*. Eingesehen am 08.04.2006 Online unter: [http://www.prbayer04.de/pdf/05-06/business\\_koeln.pdf](http://www.prbayer04.de/pdf/05-06/business_koeln.pdf)

Bänsch, Axel (2002). *Wissenschaftliches Arbeiten*. München: Verlag Oldenbourg,

DFB (2006). *Eigenprofil*. Eingesehen am 25.02.2006 Online unter: <http://www.dfb.de/dfb-info/eigenprofil/index.html>

DFL-Satzung (2001). *Gesellschaftsvertrag Deutsche Fußball Liga*. Eingesehen am 22.02.2006 Online unter: <http://www.dfl.de/intern/satzungen/>

DFL (2006). *Bundesliga Report 2006*. Euskirchen: Medienwerkstatt

Elter, Vera-Carina & Süßmilch, Ingo (2004). *FC Euro AG 2004*. Eingesehen am 03.04.2006 Online unter: [http://www.sponsors.de/mediadb/6215/14830/FC\\_EURO\\_AG\\_2004.pdf](http://www.sponsors.de/mediadb/6215/14830/FC_EURO_AG_2004.pdf)

Englisch, Peter; Pfeiffer, Stefan & Hovemann, Anrdt (2005). Ernest & Young: *Bälle Tore & Finanzen II*. Eingesehen am 17.02.06 Online unter: [http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie\\_Fussball\\_2005/\\$file/Fussball\\_2005.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie_Fussball_2005/$file/Fussball_2005.pdf)

Esch, Franz-Rudolf (2001). *Moderne Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Esch, Franz-Rudolf (2004). *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Franz Vahlen Verlag

Fanartikel Katalog 1. FC Köln (2005). *Unsere Fans sind unsere Festung*. Köln: 1. FC Köln

Fischer, Christoph (2004). *Ligasponsoring im Profifußball*. Köln: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement

Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst & Steinke, Ines (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt Verlag

Friederici, Markus; Horch, Heinz-Dieter & Schubert, Manfred (2002). *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft*. Schorndorf: Hofmann Verlag

Fußball24 (2005). *Trikotsponsoring: Mehr als 100 Millionen Euro* – Eingesehen am 22.02.2006 Online unter: <http://www.fussball24.de/fussball/1/7/38/16451-trikotsponsoring-mehr-als-100-millionen-euro>

GfK Nürnberg e.V. (2004). *Absatz und Verbrauchsforschung* - Berlin: Dunker & Humblot Verlag

Hammann, Peter; Schmidt, Lars & Welling, Michael (2004). *Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

HAZ (2005). *WM-Stadt Köln: Dom, Karneval und Millowitsch*. Eingesehen am 05.04.2006 Online unter:  
[http://www.haz.de/weltmeisterschaft/story.html?zeitung=haz&rub=oms-wm-staedte&link=/dpa-OMS-WM/STxDTEPORTRxTxKxLN\\_9254882.xml](http://www.haz.de/weltmeisterschaft/story.html?zeitung=haz&rub=oms-wm-staedte&link=/dpa-OMS-WM/STxDTEPORTRxTxKxLN_9254882.xml)

Heise (2005). *Kabelnetzbetreiber schlagen Premiere im Kampf um Bundesliga-Rechte aus dem Rennen [Update]*. Eingesehen am 25.02.2006 Online unter:  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/67624>

Hermann, Christoph (1999). *Die Zukunft der Marke*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch Verlag

Hertha BSC Berlin (2004). *Verkaufsprospekt*. Eingesehen am 17.02.06 Online unter:  
[http://www.dkb-club.de/downloads/verkaufsprospekt\\_hertha.pdf](http://www.dkb-club.de/downloads/verkaufsprospekt_hertha.pdf)

Karlowitsch, Elmar & Michaelis, Manuel (2005). *Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle*. Eingesehen am 10.03.06 Online unter: [http://www.wiwi.uni-muenster.de/ctrl/md/content/publikationen/arbeitspapier\\_7\\_1.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/ctrl/md/content/publikationen/arbeitspapier_7_1.pdf)

Ketterer, Frank (2002). *Anstoß - ein ganzes Jahr Fußball*. Eingesehen am 06.04.06 Online unter: <http://www.taz.de/pt/2002/01/11/a0212.1/text>

Keller, Christian (2005). *Corporate Finance im Profifußball*. Eingesehen am 11.04.2006 Online unter: [http://www.ak-spoek.de/nr03\\_2005.pdf](http://www.ak-spoek.de/nr03_2005.pdf)

Kracht, Claudia (2005). *Der Bundesligaskandal 1971* - Eingesehen am 25.02.2006 Online unter: <http://www.planetwissen.de/pw/Artikel,,,,,,,,,EE97460B1A0A1E46E0340003BA5E0905,,,,,,,,,,,,,html>

Kroeber-Riel, Werner & Weinberg, Peter (2003). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen Verlag

Krüger, Jens (2005). *Fanbindung und Kundenbindung - Potenziale für Vereine und Sponsoren? (TNS Sport)*. Eingesehen am 24.03.06 Online unter: <http://www.inimedia.de/show.php?id=556>

Kuhlmann, Torsten (2002). *Diversifikationsstrategien von Sportvereinen - das Beispiel der Fußball Bundesligisten*. Anhang: kostenpflichtige Literatur

Littkemann, Jörn & Schewe, Gerhard (2002). *Sportmanagement - Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. Schorndorf: Hoffmann Verlag

Lumma, Karin (2003). *Markenstrategien für Finanzdienstleister*. Frankfurt a.M.: Fritz Knapp Verlag

Meffert, Heribert (2000). *Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Meffert, Heribert & Bruhn Manfred (2003). *Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph & Koers, Martin (2002). *Markenmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Merschmann, Helmut (2005). *Großereignis der Spaßgesellschaft*. Eingesehen am 15.04.2006 Online unter: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/20/20768/1.html>

Nierfeld, Lars (2006). *Farm, Fan Relation Ship Management in der Fußballbundesliga*. Eingesehen am 09.04.2006 Online unter: [www.bju.de/www/doc/ec390e445f99f5d8c57a847f02552fbc.ppt](http://www.bju.de/www/doc/ec390e445f99f5d8c57a847f02552fbc.ppt)

Nierfeld, Lars (2005). *Erfolgreicher Kampagnen Anpfiff für den 1. FC Köln, Mitgliederwerbung per intelligenter Sprachanwendung*. Eingesehen am 25.03.06 Online unter: [http://www.voiceobjects.com/vo/generator/Site/Archive/Reference\\_\\_1FCK\\_\\_Emotionalisierung\\_20einer\\_20Werbebotschaft\\_\\_de,property=Data.pdf](http://www.voiceobjects.com/vo/generator/Site/Archive/Reference__1FCK__Emotionalisierung_20einer_20Werbebotschaft__de,property=Data.pdf)

n-tv (2005). *FC Bayern am beliebtesten*. Eingesehen am 26.03.06 Online unter: <http://www.n-tv.de/548040.html>

Pfeffermann, Bettina (2006). *Im Dienste der Marke*. Eingesehen am 07.04.2006 Online unter: [http://www.echo-online.de/suedhessen/template\\_detail.php3?id=361117](http://www.echo-online.de/suedhessen/template_detail.php3?id=361117)

Sabel, Rolf (2000). *Titel, Träume, Turbulenzen eine Insiderchronik des 1. FC Köln*. Köln: PapyRossa Verlag

Schaffrath, Michael (1999). *Die Zukunft der Bundesliga - Management und Marketing im Profifußball*. Göttingen: Die Werkstatt Verlag

Scheid, Christian (2005). *Puma hängt Adidas und Nike ab*. Eingesehen am 08.04.2006 Online unter: <http://www.boerse-online.de/aktien/branchen/480938.html>

Schewe, Gerhard & Rohlmann, Peter (2005): *Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006*. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann

Schewe, Gerhard & Littkemann, Jörn (2002): *Sportmanagement. Der Profifußball aus Sportökonomischer Perspektive*. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann

Schmidt, Stefan (2003). *Organisations- und Rechtsfragen als Folge der Kommerzialisierung des Fußballsports*. Frankfurt am Main: Dissertation

Schwarz, Reinhard & Westermann, Rolf (2003). *FCK kann auf Rettung hoffen*. Eingesehen am 25.03.06 Online unter: <http://rheinzeitung.de/on/03/02/20/sport/news/fck.html>

Seifert, Christian (2006). *Die Bundesliga ist beliebt wie noch nie*. Eingesehen am 10.04.2006 Online unter: <http://www.bundesliga.de/intern/report/34356.php>

Theurer, Marcus (2005). *Was wird aus Premiere? Kabelkonzern Unity kauft die Bundesliga-Rechte* (FAZ). Eingesehen am 24.03.06 Online unter: <http://www.faz.net/s/RubE2C6E0BCC2F04DD787CDC274993E94C1/Doc~E9EBEBFE740CD4AAE805573FEC0E41E86~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

Theweleit, Daniel (2006). *Blutgrätsche gegen die Lust am Spiel*. Eingesehen am 03.04.2006 Online unter: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,409438,00.html>

Ulrich, Klaus (2005). *Weltmeisterliches Trikotsponsoring in der Bundesliga*. Eingesehen am 26.02.2006 Online unter: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1667355,00.html>

Von Freyberg, Burkhard (2005). *Transfergeschäfte der Fußballbundesliga – Preisfindung und Spielerwertbestimmung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Wehrheim, Michael (2006). *Marketing der Fußballunternehmen - Sportmanagement und professionelle Vermarktung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Weltfussball (2006). *Bundesliga - Zuschauerschnitt 2005/2006*. Eingesehen am 23.03.06 Online unter: <http://www.weltfussball.de/zuschauer.php?Thema=3&Liga=1>

Wilhelm, Jürgen (2005). *Das große Köln-Lexikon*. Köln: Greven Verlag

Wipper, Herdin (2003). *Sportpresse unter Druck*. Eingesehen am 22.02.06 Online unter: [http://www.diss.fu-berlin.de/2003/220/06\\_teil\\_1\\_kapitel\\_04.pdf](http://www.diss.fu-berlin.de/2003/220/06_teil_1_kapitel_04.pdf)

ZDF (2005). *Startruppe um ein selbst ernanntes Ekel*. Eingesehen am 23.03.06 Online unter: <http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/15/0,1872,2278639,00.html>

Ziebs, Alexander (2002). *Ist Erfolg käuflich? Analyse und Überlegung zur sozioökonomischen Realität des Berufsfußballs*. München: Herbert Utz Verlag

Zieschang, Klaus & Klimmer, Christian (2004). *Unternehmensführung im Profifußball*. Berlin: Erich Schmidt Verlag

### **III. Anhang**

- i. Transkribierte Experteninterviews (CD)**
- ii. Kostenpflichtige Literatur (CD)**

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt und mich fremder Hilfe nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichtem oder unveröffentlichtem Schrifttum entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Iserlohn, 24.04.2006