

## **Bachelorarbeit**

### **Echte Liebe?**

#### **Analyse der Vereinsmarke Borussia Dortmund im Hinblick auf die sportlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Jahren 2008 bis 2013**

vorgelegt von: Thomas Dunkel  
Franz-Mehring-Str. 56  
17489 Greifswald  
Matrikel-Nr. 20103173

vorgelegt am: 15.10.2013

Erstprüfer: Dr. Rüdiger Grimm  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Renatus Schenkel



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
1 Prolog .....	5
2 Grundlagen zum Markenverständnis .....	8
2.1 Geschichte der Marke.....	8
2.2 Ansätze zur Definition der Marke.....	9
2.3 Entwicklungsstufen der Markenführung.....	11
2.3.1 Ansatz zur Marke als Eigentumszeichen.....	12
2.3.2 Merkmalsorientierter Ansatz.....	12
2.3.3 Funktionsorientierter Ansatz.....	13
2.3.4 Imageorientierter Ansatz .....	13
2.3.5 Identitätsorientierter Ansatz.....	14
2.4 Die Marke in der identitätsorientierten Markenführung.....	14
2.4.1 Markenidentität.....	16
2.4.2 Markenkern.....	17
2.4.3 Markenpositionierung .....	17
2.4.4 Marken-Design, Markenverhalten und Markenkultur.....	19
2.4.5 Markenimage.....	20
3 Der Verein Borussia Dortmund .....	22
3.1 Die Geschäftsstruktur des BVB .....	22
3.2 Die sportliche Leitung des BVB .....	25
3.2.1 Präsident: Dr. Reinhard Rauball.....	26
3.2.2 Geschäftsführer: Hans-Joachim Watzke .....	27
3.2.3 Sportdirektor: Michael Zorc .....	28
3.2.4 Trainer: Jürgen Klopp .....	28
3.3 Die Geschichte des BVB - Zwischen Tradition und Moderne.....	30
3.3.1 1909 - Die Gründerjahre.....	31
3.3.2 1910 - Der Fußball in der Entwicklung .....	32

3.3.3	1950 - Erfolgreiche Nachkriegsjahre .....	33
3.3.4	1960 - Gründerzeit der Bundesliga.....	34
3.3.5	1970 - Der Ruhrpott im Wandel.....	35
3.3.6	1990 - Internationaler Fußball in Dortmund.....	37
3.3.7	2000 - Auf der Suche nach den Wurzeln.....	38
4	Die Fußballvereinsmarke am Beispiel des BVB .....	41
4.1	Markenidentität .....	44
4.2	Markenkern.....	46
4.3	Markenpositionierung .....	49
4.4	Marken-Design .....	52
5	Der Markenauftritt von Borussia Dortmund.....	54
5.1	Kampagne 2009 - „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“.....	55
5.2	Neues Marken-Design 2010 - Ganzheitliche Umsetzung.....	60
5.3	Kampagne 2011 - Wir leben Fußball.....	64
5.4	Kampagne 2012 - „Double.Zwanzig.Zwölf!“ .....	67
5.5	Kampagne 2012/2013 - Fußballhauptstadt Dortmund.....	69
5.6	Marken-Award 2012 .....	71
5.7	Sponsoring.....	71
6	Markenimage und Markenwert des BVB .....	73
7	Fazit und Ausblick.....	75
	Abbildungsverzeichnis .....	78
	Abkürzungsverzeichnis .....	80
	Quellenverzeichnis.....	81
	Literatur .....	81
	Periodika .....	83
	Internetquellen (chronologisch nach Nennung im Text).....	84
	Anlagenverzeichnis .....	87
	Selbstständigkeitserklärung .....	103

# 1 Prolog

Jeder professionelle Fußballverein stellt ein individuelles Gebilde dar. Für jeden Fan ist sein Lieblingsverein unverwechselbar und einzigartig. Vereine unterscheiden sich in erster Linie durch ihre Sportler bzw. ihr Team, ihre Trainer und ihre Standorte. Sie besitzen aber auch eine vielschichtige individuelle Symbolik. Einige Aspekte dieser Symbolik sind greifbar und allgemein bekannt, andere dagegen werden unbewusst wahrgenommen. In der Symbolik eines Vereins verbirgt sich seine Identität. Die Vereinsidentität ist ein Spiegel der Geschichte eines Vereins und seiner Herkunft. Sie ist, wie auch die Identität einer menschlichen Person, die Basis seines Charakters. Der Club repräsentiert die kulturelle Beschaffenheit einer Region und verkörpert diese im sozialen, ökologischen, kulturellen und historischen Wandel. Die daraus entstehenden Eigenheiten seines lokalen Umfeldes, sind bedeutende Wegweiser bei der Selbstdarstellung des Clubs. Die traditionell wichtigste Kundengruppe eines Vereins sind seine lokalen Anhänger. Deren Identifikation zum Verein basiert vor allem auf ihren individuellen Lebenswelten, ihrer kommunalen Herkunft, ihrem Berufsstand, ihrer Schichtzugehörigkeit und ihren Werteorientierungen. Für den potentiellen Fan ist neben den genannten Identifikationsmerkmalen auch der sportliche Erfolg ausschlaggebend bei der Wahl seines Lieblingsvereins.<sup>1</sup> Üblicherweise ist es einem professionellen Fußballverein jedoch nur schwer möglich, sportlichen Erfolg über einen langen Zeitraum zu garantieren. Viele Vereine sind daher heute bemüht, ihre Identität zu professionalisieren und sich als Marke zu inszenieren, um ihren sportlichen Erfolg teilweise vom Wirtschaftlichen abzukoppeln. Durch die Entwicklung eines klaren und einheitlichen Markenauftritts erhoffen sie sich so die Entstehung von Alleinstellungsmerkmalen. Der Markt, indem sie sich bewegen, ist umkämpft. Die Fußballvereine sind daher gezwungen, sich immer mehr auch als wirtschaftliche Unternehmen zu betrachten. Dies führt dazu, dass sich auch das Marketing der Vereine professionalisiert. Dabei wird die lokale Zielgruppe durch nationale und sogar internationale Anspruchsgruppen erweitert.

Zur Jahrtausendwende stand der Verein Borussia Dortmund beispiellos für den Wandel der Bundesligavereine hin zu wirtschaftlichen Unternehmungen. Die Aufwendungen des Vereins für seinen Spielerkader stiegen während der gesamten 90er Jahre stetig und hatten so, im Laufe des Jahrzehnts, enorme sportliche Erfolge begünstigt. Im Jahr 2000 lagerte der Verein seine gesamte Lizenzspielerabteilung in die neugegründete Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (s. Kap. 3.1) aus und ist seit dem der bis heute

---

<sup>1</sup> Vgl. Väh, 1994, S. 108f.

einzigste, börsennotierte deutsche Fußballverein. Auf diesen Höhenflug folgte jedoch ein tiefer Fall, der im Jahre 2005 zu einer drohenden Insolvenz des Vereins führte, die gerade noch abgewendet werden konnte. In der Folge war der Verein gezwungen, sich neu zu definieren. Er entwickelte eine Markenstrategie, die bis dato deutschlandweit einzigartig war. Aus dem Team der 90er, welches aus vielen erfahrenen und renommierten Profis bestand, wurde eine junge und sympathische Mannschaft, die schnellen und intensiven Fußball zeigte. Passend zu dieser Spielkultur entstand eine ausgereifte neue Markenidentität (s. Kap. 4). So konnte der BVB innerhalb weniger Jahre erneut zu einem der sportlich erfolgreichsten Bundesligisten aufsteigen und gleichzeitig eine starke Fußballvereinsmarke (s. Kap. 6) erschaffen.

Dieser Weg des BVB ist eine Erfolgsgeschichte, die auf mehreren Ebenen greifbar und nachvollziehbar gemacht werden kann. Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit werden dazu die verschiedenen Aspekte der Marke, Markenführung, der Kommunikation (s. Kap. 2) sowie der Werbegestaltung und Werbewirkung analytisch aufgezeigt (s. Kap. 5). Die Markenidentität von Borussia Dortmund wird in Anlehnung an die Theorie des identitätsorientierten zur Markenführung bzw. der Markenpersönlichkeit (s. Kap. 2.4) im Detail erläutert. Unter der Annahme, dass die Markenhistorie im Fachgebiet der Fußballvereinsmarken von besonderer Bedeutung ist, wird auf sie besonders Bezug genommen (s. Kap. 3.3). Zur Analyse der praktischen Umsetzung der Markenidentität werden charakteristische Bestandteile des Markenauftritts dokumentiert. Daraus wird die Größe der Übereinstimmung abgeleitet, die seit 2008 zwischen Konzept und Umsetzung der Markenkommunikation existierte. Am Ende dieses Prozesses steht die Analyse des Markenimages als maßgebendes Endprodukt der Markenführung (s. Kap. 6).

Die Ausführungen im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit dienen dazu, ein allgemeines Bild der Marke BVB zu zeichnen. Dabei steht der Zeitraum nach der Verpflichtung des Trainers Jürgen Klopp unter besonderer Betrachtung. Die Arbeit erleichtert zudem den Vergleich ähnlicher Markenführungsprozesse im Bereich des Vereinsfußballs mit dem Markenführungsprozess beim BVB. Dieses Vorhaben basiert auf der Annahme, dass in naher Zukunft ähnliche Prozesse von weiteren Vereinen angestoßen werden. Bereits jetzt ist zu beobachten, wie andere Bundesligavereine einen ähnlichen Weg beschreiten bzw. beschritten haben (z.B. Hamburger SV, FC Schalke 04 und FC Bayern). Die Besonderheit am Prozess der Markenkonzepktion beim BVB ist die vorangegangene Zäsur innerhalb des Vereins. Die wirtschaftliche Schieflage des Vereins hatte sowohl einen Führungswechsel, als auch eine neue sportliche Ausrichtung

zur Folge. Dadurch wurde eine Markenführung möglich, die eine sehr konsequente Neuorientierung verfolgte. Unter anderem darin liegt der Reiz der vorliegenden Thematik.

## 2 Grundlagen zum Markenverständnis

Bevor eine detaillierte Vorstellung der Fußballvereinsmarke Borussia erfolgt, beschäftigt sich folgendes Kapitel mit den theoretischen Grundlagen zur Marke im Allgemeinen. Die Vereinsmarke stellt innerhalb der Markenforschung eine Besonderheit dar. Dennoch war sie in der Vergangenheit nur selten Mittelpunkt wissenschaftlicher Ausführungen. Seit etwa zehn Jahren erst beschäftigt sich die Wissenschaft verstärkt mit der Markenführung innerhalb professioneller Fußballvereine. Grundsätzlich liegen der Markenführung bestimmte Voraussetzungen zugrunde. Dabei ist es nur bedingt von Bedeutung, ob es sich um die Führung einer Fußballvereinsmarke oder um die einer Hersteller- oder Handelsmarke handelt. Daher wird in diesem Kapitel zunächst auf die historische Entstehung von Marken eingegangen, um daraus ein Markenverständnis herzuleiten, welches als Grundlage für die weitere Argumentation der vorliegenden Arbeit dient.

### 2.1 Geschichte der Marke

Der Brauch, Produkte zu markieren, existiert seit mehreren Jahrhunderten. Der Ursprung dieses Handelns liegt in der Überzeugung, dass bestimmte Produkte besser sind als andere. Diese Produkte können ihre Überlegenheit sowohl durch einen speziellen Hersteller als auch durch einen speziellen geografischen Herkunftsort erlangen.<sup>2</sup> Schon 2000 Jahre vor Christus hinterließen Steinmetze ihre Markierungen auf den Mauern von Troja und an den Tempeln von Jerusalem.<sup>3</sup> Auch heute dienen Marken grundsätzlich der Identifikation und Differenzierung. Sie verleihen Produkten einen begehrten Charakter und regen, einfach gesagt, zum Kauf an.<sup>4</sup>

Der Begriff der *Marke* stammt etymologisch betrachtet vom griechischen Wort *Marka* (dt. *Zeichen*) ab. Er entwickelte sich weiter über das mittelhochdeutsche Wort *marc* (Grenzlinie, Grenze) bzw. das italienische *Marca*, zum französischen *Marque* und zum heute gängigen Wort *Marke* im deutschsprachigen Raum. Der Begriff findet sich außerdem im Englischen als *mark* oder *brand* (von *Brandmarke*) wieder.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Esch, 2007, S.1.

<sup>3</sup> Vgl. Esch, 2007, S.1; (vgl. nach American Association of Advertising Agencies (Hrsg.), 1996, *Your Brand is Your Future*, New York: AAAA Publications).

<sup>4</sup> Vgl. Esch, 2007, S.1.

<sup>5</sup> Vgl. Linxweiler/Siegle, 2011, S.41f, (vgl. nach: Linxweiler, R. (2004): *Marken-Design, Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen*, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2004).

Die Marke lässt sich in ihrer historischen Entwicklung in die vier Phasen Altertum, Mittelalter, Industrialisierung und Moderne einteilen.<sup>6</sup> Neben den oben genannten Meistermarkierungen in Bauwerken dienten im Altertum u.a. auch Siegel als Markierungstechnik. Markierungen fanden zu dieser Zeit, sowohl als Nachweis einer bestimmten Herkunft als auch zum Schutz des Eigentums, Verwendung. Im Mittelalter war es außerdem üblich, dass die Zünfte Markierungen verwendeten. Besonders die Handwerkszünfte achteten auf eine einheitliche Qualität ihrer Waren.<sup>7</sup> Das Meisterzeichen diente als Symbol für einen bestimmten Hersteller, wohingegen das Gütezeichen die Qualität einer Leistung nachweisen sollte. Letzteres wurde auch von anderen Instanzen, wie z.B. den Städten, verwendet. Während der Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nahm die Distanz zwischen Herstellern und Konsumenten rasant zu, da z.B. kleine handwerkliche Unternehmen durch industrielle Hersteller ersetzt wurden. So wurde auch die Bedeutung der Herstellermarke immer größer. Einige Marken, die noch heute bekannt sind, haben ihren Ursprung in dieser Zeit. So wurden die Marken „Coca-Cola“ und „Maggi“ in den Jahren 1886 bzw. 1887 eingeführt.<sup>8</sup> Die Moderne nimmt ihren Anfang in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts und lässt spezifische Marken wie die Handelsmarke, die Personenmarke oder die Internetmarke entstehen.<sup>9</sup>

Die folgenden Definitionen der Marke sollen einen Eindruck von der Vielfältigkeit der Markenbetrachtungen vermitteln. Sie stellen eine Auswahl der in der Wissenschaft geläufigen Definitionen dar und sollen dazu beitragen, die Entwicklung des modernen Markenverständnisses aufzuzeigen. Aufbauend darauf finden sich Erläuterungen zum Umgang mit Marken in Kapitel 2.3, wenn es um die Entwicklungsstufen der Markenführung geht. Mit dieser Vorgehensweise wird das Ziel verfolgt, die moderne Ansicht des identitätsbezogenen Markenverständnisses herzuleiten.

## 2.2 Ansätze zur Definition der Marke

Zur Beantwortung der Frage was eine Marke ist, zitieren Linxweiler und Siegle einleitend den Theoretiker Franz Findeisen. Dieser formulierte bereits 1924 die Hauptaufgabe von Marken als Bindeglied zwischen dem Kunden und einem Markenprodukt. Die-

<sup>6</sup> Vgl. Baumgarth, 2001, S.7f; (vgl. nach: Leitherer, E. (1994): Geschichte der Markierung und des Markenwesens, in: Handbuch Markenartikel, Hrsg.: Bruhn, M., Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 135-152).

<sup>7</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 51.

<sup>8</sup> Vgl. Baumgarth, 2001, S.7f.

<sup>9</sup> Vgl. Baumgarth, 2001, S.7, (vgl. nach: Bruhn, M. (1994): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Handbuch Markenartikel, Hrsg.: Bruhn, M., Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 3-41).

ser Ansatz scheint auch für die vorliegende Arbeit angemessen zu sein. Er sprach im Zusammenhang der Marke von einem „seelischen Vertrauensverhältnis“ des Kunden zu einem bestimmten austauschbaren Produkt. Außerdem verwies er auf die „Anhänglichkeit an eine liebgewonnene Ware“, die das eigentliche Ziel der Markenführung darstellt.<sup>10</sup>

Im Bereich der Fußballvereinsmarke kann selbstverständlich nicht von austauschbaren Produkten gesprochen werden. Denn die Verbindung zwischen Fan und Verein hält oft ein Leben lang. Allerdings kommt in der Definition nach Findeisen die große Emotionalität zur Sprache, die derzeit oft im Mittelpunkt der modernen Markenführung steht. Wenn es heute um die Untersuchung von Marken geht, wird sie als gewerbliches Schutzrecht, als markiertes Produkt und als ‚eigentliche‘ Marke unterschieden.<sup>11</sup> Diese Ansicht zeigt, dass das Verständnis der Marke über die traditionelle Definition zur Marke hinausgehen kann. Demzufolge muss die eigentliche Marke nun erst beschrieben und untersucht werden. Die Marke als gewerbliches Schutzrecht findet sich u.a. im Markengesetz (MarkenG) wieder, welches 1995 in Kraft getreten ist:

*Als Marke können alle Zeichen, [...] geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.<sup>12</sup>*

Hier will der Gesetzgeber zeigen, in welchen Formen schützenswerte Zeichen auftreten können. Dies ist vor allem aus rechtlicher Sicht relevant. Daraus können aber nur geringfügig Aussagen über die praktische Markenführung in einem Unternehmen gemacht werden.

Eine der ersten Definitionen zum Begriff der Marke stammt aus dem Jahr 1939. Darin bezieht sich Hans Domizlaff auf die Marke als ein markiertes Produkt. Ihm zufolge sei ein Markenartikel eine markierte ‚Fertigware‘ mit einem konstanten Erscheinungsbild und einem konstanten Preis.<sup>13</sup> Diese Definition stammt aus einer Zeit, in der einzelne Produktlinien noch relativ einfach einem bestimmten Hersteller zugeordnet werden konnten. Heute ist dies bedeutend komplizierter, was zum Beispiel an dem Unternehmen „Procter & Gamble“<sup>14</sup> deutlich wird.

<sup>10</sup> Vgl. Linxweiler/Siegle, 2011, S.42, (zit. nach: Findeisen, F. (1924): Der Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe, Berlin 1924, 104 Seiten, Reprint: Frankfurt/Main 1980, Seite 38f).

<sup>11</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers, 2005, S. 5.

<sup>12</sup> § 3 Abs. 1, MarkenG.

<sup>13</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers, 2005, S. 5. (vgl. nach: Domizlaff, H. (1939), Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg).

<sup>14</sup> Procter & Gamble vereint mehr als 40 Marken unter seinem Firmendach: [http://www.pg.com/de\\_DE/marken/alle-marken.shtml](http://www.pg.com/de_DE/marken/alle-marken.shtml) [Stand: 22.08.2013].

Spätere Definitionen beziehen die veränderte Bedeutung der Marke mit ein. So verkompliziert allein der Umstand, dass zu markierten Produkten auch immer mehr markierte Dienstleistungen stoßen, die Beschreibung des Begriffs. Adjouri beschreibt die Marke im Jahre 2002 als „Botschafter zwischen Unternehmen und Zielgruppen“. Ziel der Marke sei es, sowohl Produkten als auch Dienstleistungen eine Identität zu geben.<sup>15</sup> Ein interessanter Aspekt, den Adjouri außerdem anführt ist die ‚erfolgreiche‘ Vermittlung der Marke. Laut Adjouri und Stastny ist der langfristige und nachhaltige Erfolg ein kennzeichnendes Merkmal einer Marke.<sup>16</sup> Ein markiertes, aber erfolgloses Produkt wird aus der Sicht der Nachbetrachtung nicht als Marke wahrgenommen. Es wird folglich vergessen. Die eigentliche Botschaftsermittlung zwischen Unternehmen und Zielgruppe durch die Marke, konnte in diesem Fall gar nicht oder nur teilweise geschehen. Damit war eine wichtige Bedingung der Marke nicht erfüllt.

Betrachtet man die Definitionen der Marke im Zeitverlauf, wird deutlich, dass die Beschreibungen immer komplexer werden. Der Umgang mit der Marke, d.h. die Erschaffung einer ausgefeilten Markenidentität und deren Vermittlung an die jeweiligen Zielgruppen, besteht daher in der Praxis aus vielen einzelnen Aspekten. Man spricht dabei von Führung der Marke. Ausgehend von den Definitionen, wird im folgenden Abschnitt gezeigt, wie sich der Begriff Markenführung während der letzten 100 Jahre gewandelt hat bzw. welche Ansätze des modernen Markenmanagements existieren.

## 2.3 Entwicklungsstufen der Markenführung

Als Markenführung bezeichnet man den gezielten Aufbau und die gerichtete Steuerung einer Marke zur nachhaltigen Steigerung des Markenwertes.<sup>17</sup> Im zeitlichen Verlauf von etwa 100 Jahren hat die Markenführung einen enormen Wandel erfahren. Es lassen sich daran die immer komplexeren Strukturen von Unternehmen, die immer vielseitiger werdenden immateriellen Leistungen, sowie die fortschreitende Anonymisierung des Kaufaktes ablesen.<sup>18</sup> Parallel zu den verschiedenen Definitionen, die es im Laufe der Jahrzehnte, gegeben hat, kann zusammenfassend die Entwicklung der Markenführung beschrieben werden. Dies geschieht hier in Anlehnung an Meffert und Burmann, die so den identitätsorientierten Ansatz der Markenführung herleiten. Später soll dieser Ansatz auf den Untersuchungsschwerpunkt, die Fußball- und Vereinsmarke Borussia

<sup>15</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers, 2005, S. 6. (vgl. nach: Adjouri, N. (2002), Die Marke als Botschafter: Markenidentität bestimmen und entwickeln, Wiesbaden).

<sup>16</sup> Adjouri/Stastny, 2006, S. 44.

<sup>17</sup> Vgl. Linxweiler/Siegle, 2011, S. 45.

<sup>18</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 22ff.

Dortmund, übertragen werden. Da sich die Theorien zum Markenansatz zunächst ausschließlich auf Konsumgüter und erst später auch auf Dienstleistungen und Investitionsgüter beziehen, werden bei der folgenden Herleitung einige Aspekte ausgelassen. Diese würden sich näher auf die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel beziehen und sind für den Untersuchungsgegenstand *Vereinsmarke* von geringer Bedeutung.

### 2.3.1 Ansatz zur Marke als Eigentumszeichen

Wie bereits oben erwähnt, führten die Industrialisierung und die damit verbundene Massenproduktion zum Verlust der persönlichen Geschäftsbeziehungen zwischen Produzent und Endverbraucher.<sup>19</sup> Die Marke garantiert dem Verbraucher zunächst eine einheitliche und konstante Qualität bei gleichbleibender Menge und gleichbleibender Verpackungsgestaltung.<sup>20</sup> Sie kennzeichnet außerdem Herkunft und Eigentum.<sup>21</sup> Die Markenführung als betriebswirtschaftliches Managementkonzept gab es am Anfang des 20. Jahrhunderts noch nicht.<sup>22</sup>

### 2.3.2 Merkmalsorientierter Ansatz

Nach klassischem Verständnis ist die Marke ein Kennzeichen für die Herkunft eines Artikels. Beim merkmalsorientierten Ansatz wird der Begriff der Marke durch einen Merkmalskatalog ergänzt. Dieser Katalog bezieht sich auf physische Eigenschaften von Markenartikeln.<sup>23</sup> Diese Markenartikel sollen mit Hilfe des Katalogs zeitlich relativ stabil und prägnant charakterisiert werden.<sup>24</sup> Nach dem Verständnis der 40er und 50er Jahre konnten ausschließlich Konsumgüter als Marken bezeichnet werden, die an den Endverbraucher gerichtet waren. Dienstleistungen und Investitionsgüter waren vom Markenbegriff ausgeschlossen.<sup>25</sup> Die Markenführung beschäftigte sich damals hauptsächlich mit Verpackungsdesign und der Findung eines Markennamens. Burmann und Meffert sprechen hier vom instrumentellen Ansatz. Die Entwicklung einer Marke wurde

<sup>19</sup> Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S. 22.

<sup>20</sup> Vgl. Esch, 2007, S. 18, (vgl. nach: Mellerowicz, K. (1963), Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München, Berlin: Beck; Domizlaff, H. (1939), Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt.).

<sup>21</sup> Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S. 22, (vgl. nach: Linxweiler, R. (2001), BrandScoreCard: ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt).

<sup>22</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 22.

<sup>23</sup> Vgl. Alexa, 2009, S. 14.

<sup>24</sup> Vgl. Esch, 2007, S. 19.

<sup>25</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 23, (vgl. nach: Mellerowicz, K. (1963), Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München).

also nicht an der Unternehmens- oder Marktsituation ausgerichtet, sondern unterlag allgemein gültigen Regeln.<sup>26</sup>

### 2.3.3 Funktionsorientierter Ansatz

In der Mitte der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts wandelte sich der Verkäufermarkt, wie er nach dem zweiten Weltkrieg existiert hatte, in einen Käufermarkt. Die Konkurrenz wurde angesichts des größer werdenden Produktangebotes deutlich verstärkt. Der Fokus der Markenführung legte sich nun auf den Vertrieb. Die Markenhersteller wollten sicherstellen, dass ihre Produkte über den Handel zum Verkäufer gelangen.<sup>27</sup> Ziel des angebotsbezogenen Markenverständnisses war es, eine größtmögliche Kundennähe zu erreichen, um auf diesem Wege den Absatz zu steigern. Der Markenartikel entwickelte sich zu einer gewinnversprechenden Form der Vermarktung. Der vorherrschende Ansatz in der Markenführung konnte nun als funktionsorientiert bezeichnet werden. Anders als beim instrumentellen bzw. merkmalsorientierten Ansatz, wurde die Gestaltung von bestimmten Unternehmensbereichen, wie etwa dem Markenerfolg, untergeordnet. Der Aufgabenbereich der Markenführung erweiterte sich um die Aspekte Marktforschung, Produktentwicklung sowie Preis- und Distributionspolitik.<sup>28</sup>

### 2.3.4 Imageorientierter Ansatz

Etwa ab Mitte der 70er Jahre nahm die Sättigung der Nachfrage in vielen Bereichen des Endverbrauchermarktes weiter zu. Außerdem waren Konsumenten aufgrund der vielen verschiedenen Marken einem Informationsüberfluss ausgesetzt. Die Hersteller reagierten darauf mit alternativen Werbemaßnahmen, wie z.B. dem Sponsoring<sup>29, 30</sup>. Bruhn bestätigt diese Ansicht, indem er den Beginn des professionellen Sponsorings auf die 80er Jahre datiert.<sup>31</sup> Auch wandelte sich zu dieser Zeit das Markenverständnis von objektiven Produkteigenschaften ab. Eine Marke wurde als solche bezeichnet, wenn der Kunde sie als Marke wahrnahm.<sup>32</sup> Diese, auf den Konsumenten ausgerichtete Betrachtung, hat zum Teil auch heute noch Bestand. Das wird deutlich, wenn Esch

<sup>26</sup> Vgl. Meffert/Burmann /, 2005, S. 23.

<sup>27</sup> Vgl. Bruhn, 2004, S. 16.

<sup>28</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 24f.

<sup>29</sup> Als Sponsoring wird die finanzielle oder materielle Unterstützung eines Vereins durch ein Unternehmen bezeichnet. Als Gegenleistung erhält der Sponsor z.B. Werbeflächen auf den Trikots der Sportler oder auf Banden innerhalb des Stadions. (s. dazu: Kap. 5.7).

<sup>30</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 25f.

<sup>31</sup> Vgl. Bruhn, 1991, S. 26f.

<sup>32</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 26.

behauptet, dass Marken Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen seien, „[...] die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“<sup>33</sup> Der imageorientierte Ansatz fordert eine Gleichstellung von Marketing und Markenführung.<sup>34</sup> Bruhn definiert Marketing als eine unternehmerische Denkhaltung.<sup>35</sup> Um das angestrebte ‚Soll-Image‘ einer Marke beim Verbraucher zu erzeugen, wurden nun also erstmals die Unternehmensführungsebene und die Unternehmensphilosophie bedeutsam.<sup>36</sup>

### 2.3.5 Identitätsorientierter Ansatz

Die Entwicklung in den 90er Jahren war von der zunehmenden Austauschbarkeit geprägt, die sich sowohl auf Konsumgüter als auch auf Investitionsgüter und Dienstleistungen übertrug. Objektive Produkteigenschaften verschiedener Marken in international vernetzten Branchen, gleichen sich auch heute immer weiter an. Die Bildung von ‚Dachmarken‘<sup>37</sup> wirkt dabei dem Wertverlust einzelner Marken entgegen. Im Mittelpunkt des identitätsorientierten Ansatzes steht die Wechselseitigkeit von Markenidentität und Markenimage. Dabei wird die Markenidentität innerhalb eines Unternehmens gebildet, während das Markenimage einen externen Entstehungsprozess durch die jeweiligen Anspruchsgruppen darstellt. Der identitätsorientierte Ansatz betont außerdem eine Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens. Dabei müssen die funktionalen Unternehmensgrenzen gesprengt werden, um eine ganzheitliche Markenführung entstehen zu lassen. Die identitätsorientierte Markenführung ist also ein Managementprozess, dessen Ziel es ist, durch ganzheitliche Maßnahmen den Markenwert zu maximieren.<sup>38</sup>

## 2.4 Die Marke in der identitätsorientierten Markenführung

Wie zuvor beschrieben kann also von einer Wechselwirkung zwischen Markenidentität und Markenimage ausgegangen werden. Die Markenidentität als Aussagekonzept

---

<sup>33</sup> Esch, 2007, S. 22.

<sup>34</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 26.

<sup>35</sup> Vgl. Bruhn, 2004, S. 14.

<sup>36</sup> Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S. 26f.

<sup>37</sup> Eine Dachmarke vereint alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke. Dachmarken werden in der Praxis oft mit Einzelmarken kombiniert. (vgl. Esch, 2007, S. 315f.) Typische Dachmarken sind z.B. Siemens, Henkel, Ferrero, Nestlé, Unilever oder Kraft Foods.

<sup>38</sup> Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 27ff.

steht dabei dem Markenimage als Akzeptanzkonzept gegenüber.<sup>39</sup> Dieser Ansatzpunkt lässt sich mit einem Kommunikationsmodell (s. Abb. 1) vergleichen, das traditionell aus Sender (Identität), Kanal (Auftritt) und Empfänger (Image) besteht. Dabei sendet ein Unternehmen über den ‚Markenauftritt‘ eine Botschaft an eine Zielgruppe, um ein bestimmtes Image zu erschaffen. Es wird eine systematisch gestaltete Markenbotschaft vermittelt, die aus der Markenidentität hervorgeht. Die Identität einer Marke steht über der Werbung für die Marke. Sie soll dafür sorgen, dass die Marke über einen langen Zeitraum identifizierbar und attraktiv ist. Die individuelle Identifikation dient dabei der Abhebung von der Konkurrenz. Ist die Gestaltung des gesamten Markenauftritts sympathisch, aktivierend und ansprechend, kann von einer attraktiven Marke gesprochen werden. Der Aufbau einer Marke aus Absendersicht, also aus Sicht des Unternehmens, kann mit sechs Ebenen beschrieben werden. Diese sind *Markenkern*, *Markenphilosophie*, *Markenpositionierung*, *Markendesign* bzw. *Markenverhalten* sowie *Markenkultur* und *Markenidentität*.<sup>40</sup> Es existieren daneben weitere Möglichkeiten der Einteilungen von Markenidentität, die sich aber im Wesentlichen nicht sonderlich voneinander unterscheiden. So nennen Burmann und Meffert *Markenherkunft*, *Markenkompetenz*, *Art der Markenleistungen*, *Markenvision*, *Markenwerte* und *Markenpersönlichkeit* als Bestandteile der Markenidentität.<sup>41</sup>

Im Folgenden werden die einzelnen Ebenen, unter Berücksichtigung der Ausführungen von Linxweiler, näher erläutert. Grund dafür ist die praktischere Ausrichtung Linxweilers, die eine passende Grundlage für die späteren Kapitel bietet. In Kapitel 4 werden die theoretischen Ansätze auf die Fußballvereinsmarke Borussia Dortmund übertragen. Ergänzend wird in Kapitel 3.3 die Markenherkunft des BVB näher erläutert. Dies scheint sinnvoll, da Geschichte und Tradition in der Fußballbranche und so auch für Fußballvereinsmarken von großer Bedeutung sind. Dem Markenauftritt der Borussia, also der praktischen Umsetzung der Markenkommunikation, wird in Kapitel 5 besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

---

<sup>39</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 116.

<sup>40</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 65ff.

<sup>41</sup> Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S. 57, (vgl. nach: Burmann, Ch., Blinda, L., Nitschke, A. (2003), Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Ch. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.).

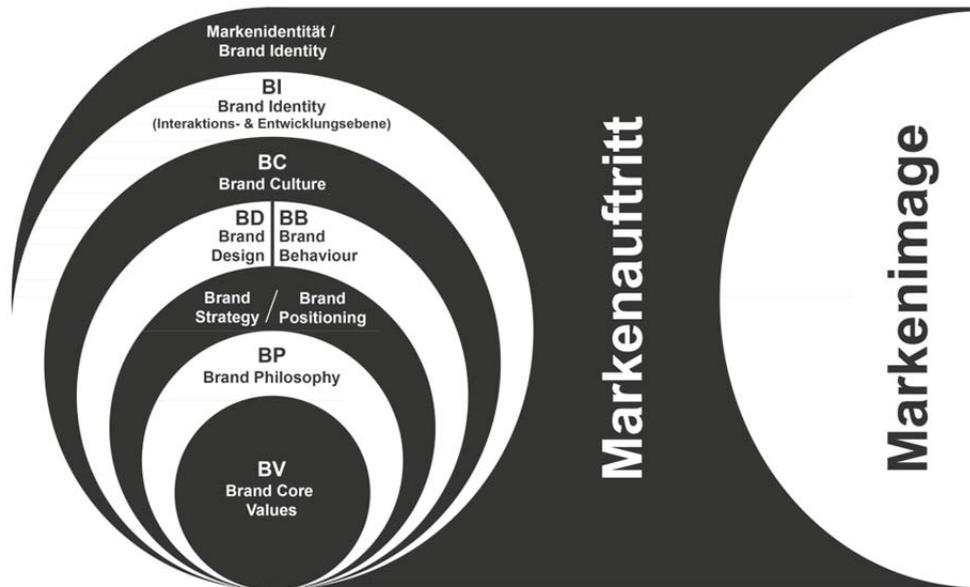


Abb. 1: System von Markenidentität, Markenauftritt und Markenimage<sup>42</sup>

### 2.4.1 Markenidentität

Die Markenidentität gibt Auskunft über die essenziellen Eigenschaften, für die eine Marke stehen soll.<sup>43</sup> Einen Überblick über das Kommunikationssystem der Markenidentität gibt Abb. 1. Die Markenidentität bzw. „Brand Identity“ (BI) ist aus Sicht des Unternehmens die umfangreichste Möglichkeit, die eigene Marke zu beschreiben. Die BI fungiert in diesem Zusammenhang auch als „Interaktions- und Entscheidungsebene“. Sie ist sozusagen die oberste Instanz zur Veränderung der extern sichtbaren Markenidentität. Laut Linxweiler zeichnet sich eine Markenidentität durch drei Merkmale aus: Die „Besonderheit und Einmaligkeit der Marke“ bzgl. des Markenbildes, die „Beständigkeit“ der Identität im zeitlichen Verlauf sowie durch die „Konsistenz und Kongruenz“, bezogen auf alle Elemente des Markenauftritts.<sup>44</sup> Als Basis der Markenidentität kann die „Markenphilosophie“ bezeichnet werden. Die Philosophie bzw. „Brand Philosophy“ (BP) definiert die Kernleistungen der Marke, ihre Visionen, Weltbilder, Ideen und Überzeugungen. Sie gibt ferner Auskunft über die physische Weiterentwicklung

<sup>42</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 67.

<sup>43</sup> Vgl. Esch, 2007, S. 81.

<sup>44</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 65ff. (vgl. nach: Wiedmann, K.-P.: Markenpolitik und Corporate Identity (Markenidentität), in: Bruhn, M. (1994): Handbuch Markenartikel, Band 2, Stuttgart, 1994, S. 1036.).

der Marke, ihren Marktauftritt sowie ihre geografische Entwicklung. Die Basis der BP ist der Markenkern.<sup>45</sup>

### 2.4.2 Markenkern

Beim Entwerfen einer Marke kann der Markenkern als die bedeutendste Grundlage bezeichnet werden. Die unterschiedlichen Werte des Markenkerns werden in vier Kategorien eingeteilt: „sachlich-funktionale Werte“ (z.B. monetärer Wert, Qualität, Leistung), „ästhetisch-kulturelle Werte“ (z.B. Schönheit, Auftreten, Rituale), „emotional-motivationale Werte“ (z.B. Liebe, Glück, Status) und „ethisch-ideelle Werte“ (z.B. Echtheit, Glaubwürdigkeit, Umwelt). Die sachlichen, emotionalen, ästhetischen oder ethischen Erlebnisse und Erfahrungen der Zielgruppe mit der Marke, werden als ‚Benefits‘ der Marke bezeichnet. Diese Benefits werden mit Hilfe von Kernbotschaften über Schlüsselsignale, Claims, Farbcodes, Gerüche, Geschmackseindrücke, Formen, Strukturen, Texturen kodiert. Man könnte sagen, dass so die Wertestruktur der Marke verbildlicht wird. Zum Beispiel wurde der Markenkern der Zigarettenmarke Marlboro, ‚Freiheit und Abenteuer‘, in die Erlebniswelt der Cowboys übertragen.<sup>46</sup> Einen ähnlichen Ansatz zum Markenkern beschreibt der Begriff „Kernidentität“. Sie beinhaltet zwei bis vier zeitlich konsistente Markenidentitätsmerkmale, während die erweiterte Markenidentität an zeitlich wechselnde Umstände angepasst werden kann.<sup>47</sup> In der Betrachtung nach Linxweiler ist die erweiterte Markenidentität am deutlichsten in den Begriffen ‚Brand Behaviour‘ und ‚Brand Positioning‘ wiederzufinden.

### 2.4.3 Markenpositionierung

Die Vorgehensweise des Brand Positioning richtet sich zumeist nach den Ergebnissen der vorangegangenen Marktsegmentierung, also nach den Analyseresultaten der Lebenswelten aller Zielgruppen.<sup>48</sup> Eine Markenpositionierung wird vorgenommen, um später ein adäquates Marken-Design erstellen zu können. Sie besteht praktisch aus drei Phasen. Es dient u.a. der Erstellung eines Kernwerte-Schemas (s. Abb. 2), mit dessen Hilfe die Positionierung einer Marke grafisch vereinfacht dargestellt und mit anderen Marken verglichen werden kann. Zunächst gilt es folgende Fragen zu beant-

<sup>45</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 116.

<sup>46</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 69ff.

<sup>47</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 113, (vgl. nach: Aaker, D.A. (1996 b), Building Strong Brands, New York: The Free Press.).

<sup>48</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 23f.

worten: „Was ist die Marke?“ und „Was soll die Marke leisten?“. In diesem ersten Schritt der Positionierung werden Werte gesucht, die für die jeweilige Branche typisch sind. Linxweiler bezeichnet diese als „Werte der Oberkategorie“. Hierbei findet vor allem die sachlich-funktionale Beschreibung der Marke statt. Der zweite Schritt soll sich dann nicht mit den Werten der Branche, sondern mit der möglichen Markenphilosophien der eigenen Marke beschäftigen. Aus Sicht der Marke werden dabei folgende Fragen gestellt: „Wer oder was bin ich?“, „Was biete ich?“, „Wie bin ich?“ und „Worauf beruht mein Erfolg?“. Die Beantwortung dieser Fragen geht mit der Formulierung des Markenleitbildes (Kernwerte, Traditionen, Visionen, etc.) einher. Die eigentliche Positionierung kann im dritten Schritt vorgenommen werden. Entstehen soll hier sowohl eine ‚Ist-‘ als auch eine ‚Zielpositionierung‘. Die Ist-Positionierung kann durch die Befragung der relevanten Zielgruppen entstehen. Die Zielpositionierung formulieren die verantwortlichen Personen der Markenführung. Aus den vorangegangenen Analysen kann nun die Ausprägung der verschiedenen ‚Positionierungselemente‘ bzw. Markenkernwerte (s. 2.4.2) in das Kernwerte-Schema (s. Abb. 2) übertragen werden. So ist ein Vergleich mit den Wettbewerbern möglich. Je größer hier der Unterschied ausfällt, desto deutlicher ist die eigene Marke zu positionieren.<sup>49</sup>

Da sich der Vorgang der Markenpositionierung sowohl am Markt als auch an den Ressourcen des Unternehmens ausrichtet, muss diesbezüglich eine Balance gefunden werden. Eine rein „reaktive Positionierung“ würde sich ausschließlich an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren. Das Gegenstück dazu ist eine „aktive Positionierung“. Diese entwirft Aspekte für die Kaufentscheidung, die dem Kunden zuvor unbekannt waren. Die Entstehung von Loyalität und Begeisterung auf der Empfängerseite der Markenführung, wird durch die Konzentration auf wenige Markenkompetenzen begünstigt.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 75ff.

<sup>50</sup> Burmann/Meffert, 2005, S. 82.

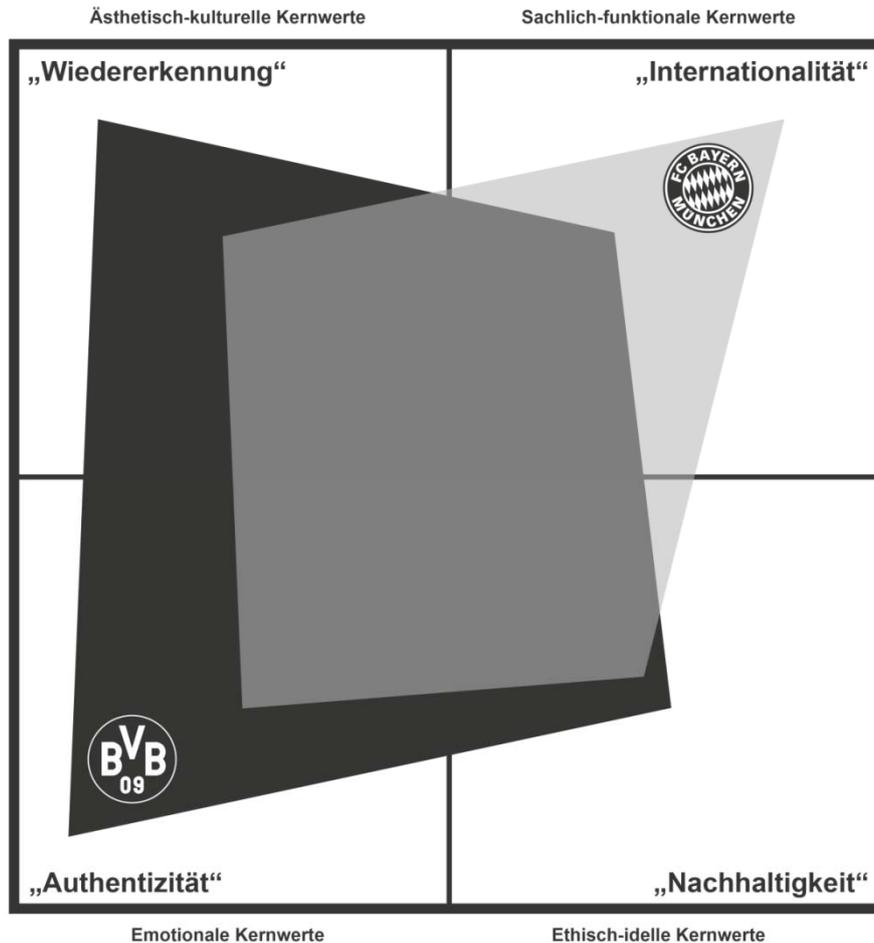


Abb. 2: Kernwerte-Schema nach Linxweiler<sup>51</sup>

#### 2.4.4 Marken-Design, Markenverhalten und Markenkultur

Wie bereits angedeutet, ist das Marken-Design bzw. ‚Brand Design‘ (BD) eine logische Schlussfolgerung aus dem Brand Positioning. Es ist der wichtigste oder auch *sichtbarste* Bestandteil des Markenauftritts. Wie bereits gesagt (s. Kap. 2.4), steht der Markenauftritt stellvertretend für den Kommunikationskanal zwischen Unternehmen (Sender) und Konsumenten (Empfänger). Das BD umfasst u.a. Logo, Verpackung, Werbung und Direktmarketing.<sup>52</sup> In diesem Zusammenhang ist es wichtig hervorzuheben, dass die Konzeption der Marke dem Marken-Design vorausgehen sollte. Umgangssprachlich wird meist nur das Logo als Marke bezeichnet oder wenn ein Produkt in Verbindung mit einem Logo angeboten wird. Diese falsche Grundeinstellung kann vor allem in kleineren Unternehmen, die auf eine professionelle Marketingabteilung verzichten, zu ei-

<sup>51</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 78 (frei übertragen auf den BVB und FC Bayern München, in Anlehnung an Werte aus: Fußballstudie 2013, S. 12).

<sup>52</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 81.

ner ungenügenden Markenbildung führen.<sup>53</sup> Im Markenidentitätssystem von Linxweiler steht das Brand Design auf einer Ebene mit dem ‚Brand Behaviour‘ (BB) bzw. Markenverhalten. Dabei bezeichnet Linxweiler das BD als „Objektebene“ und das BB als „Verhaltensebene“. Das BB steht stellvertretend für das Verhalten der Menschen hinter der Marke, also z.B. das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden. Es übt selbst Einfluss auf das Marken-Design aus, da es die Ansprechhaltung in Werbebotschaften mitbestimmt. Die Markenkultur bzw. ‚Brand Culture‘ (BC) beschreibt den Umfang einer Marke. Sie setzt sich aus BD und BB zusammen. An der Markenkultur kann der „Charakter“ einer Marke abgelesen werden. In ihr wird u.a. die zeitliche Entwicklung der Marke deutlich. Durch die Gestaltung verbaler, optischer und akustischer Markenbilder soll die Einstellung der Zielpersonen positiv verändert und letztendlich das Kaufverhalten angeregt werden. Die Marke sollte dem Verbraucher als einzigartig erscheinen. Das transportierte Vorstellungsbild darf also nicht von einer anderen Marke abgedeckt werden. Bei der Erschaffung eines möglichst positiven Images ist ein gut strukturierter Markenaufbau ein wertvolles Hilfsmittel. Einige Aspekte der Markenkommunikation richten sich an den erwarteten Wahrnehmungen der Zielgruppen aus. Diese Wahrnehmungen wiederum sind abhängig von subjektiven und kulturellen Lebenswelten. Diese befinden sich in einem steten Wandel. Dadurch ist es immer wieder notwendig, die Kommunikation der Marke an die Empfänger anzupassen. Eine Anpassung wird erleichtert, wenn einzelne Teilaspekte des Markenauftritts korrigiert werden können, ohne die gesamte Markenidentität zu bearbeiten. Des Weiteren können via Kundenbefragungen separate Werte für z.B. Brand Behaviour oder Brand Design erhoben werden.<sup>54</sup>

#### **2.4.5 Markenimage**

Am Ende aller Prozesse der Entwicklung einer Markenidentität, gleich welchen Ansatz sie verfolgen, steht eine Soll- bzw. Zielidentität. Diese zeigt, welches Image im Erfolgsfall bei den Anspruchsgruppen erzeugt wird. Soll eine bestehende Marke neu positioniert werden, d.h. es besteht schon eine Geschichte, ist der Entwicklungsprozess vergleichsweise komplex. Hier müssen bestehende Gedächtnisstrukturen bei Kunden berücksichtigt werden. Es kann dann auch vom „Erhalt“ der Markenidentität gesprochen werden.<sup>55</sup> Das Markenimage steht der Markenidentität gegenüber. Es betrachtet

---

<sup>53</sup> Vgl. Esch, 2007, S.80.

<sup>54</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 81f.

<sup>55</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 125f.

die Marke aus Sicht des Konsumenten. Linxweiler teilt das Image in Markenbild und Markenguthaben auf. Dabei bezeichnet er als Markenbild die sichtbaren Elemente, wie z.B. Logo und Verpackungsdesign. Das Markenguthaben beinhaltet hingegen kognitive Elemente wie Sympathie, Vertrauen und Loyalität. Diese können nicht direkt erzeugt werden, sondern entstehen über einen längeren Zeitraum.<sup>56</sup> Auch Burmann und Meffert bezeichnen das Markenimage als „mehrdimensionales Einstellungskonstrukt“. Als Basis nennen sie die Bekanntheit der Marke. Die Nachfrager sollen in der Lage sein, die Marke wiederzuerkennen und sie zuordnen zu können. Im übertragenen Sinn ist das Markenguthaben mit dem „funktionalen Nutzen der Marke“ gleichzusetzen. Das Markenguthaben kann mit dem „symbolischen Nutzen“ bzw. dem „zusätzlichen Nutzen“ verglichen werden. Beispiele dafür sind u.a. die Vermittlung von Prestige, die Entstehung eines Gruppengefühls oder die Verknüpfung der Marke mit bedeutenden Lebensereignissen.<sup>57</sup>

Ein positives Image kann demnach als das Endprodukt der Markenführung bezeichnet werden. Am Anfang dieses Prozesses steht ein Unternehmen, ein Produkt oder auch ein professioneller Sportverein. Das Bild, das ein Kunde von einer Marke hat, setzt sich aus den verschiedensten Facetten zusammen. Dazu gehören u.a. die Struktur des Unternehmens hinter der Marke, seine Mitarbeiter, seine Geschichte und seine Herkunft. Das folgende Kapitel erläutert diese Facetten am Beispiel des Vereins Borussia Dortmund.

---

<sup>56</sup> Vgl. Linxweiler, 1999, S. 83ff.

<sup>57</sup> Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S. 55f.

### 3 Der Verein Borussia Dortmund

Der Ballspielverein Borussia 09 e. V. (kurz: BVB) wurde am 19. Dezember 1909 in Dortmund gegründet. Unter anderem unterhält der Verein eine Handballabteilung und eine Tischtennisabteilung. Wenn im Laufe dieser wissenschaftlichen Arbeit vom BVB gesprochen wird, meint der Verfasser stets die Fußballabteilung des Vereins. Diese wird in der Satzung als Hauptsportart angegeben und ist als die maßgebliche sportliche Abteilung innerhalb des Vereins anzusehen. Die Vereinsfarben sind schwarz-gelb.<sup>58</sup>

Zwischen den Jahren 1972-1976 spielte der BVB in der zweithöchsten deutschen Spielklasse. Mit Ausnahme dieser vier Spielzeiten war der Verein stets Mitglied der ersten Bundesliga im professionellen deutschen Vereinsfußball. Zu den Erfolgen des Vereins gehören u.a. 8 deutsche Meistertitel, 3 deutsche Pokalsiege sowie 3 bedeutende internationale Pokale.<sup>59</sup> Einige dieser Triumphe konnte man in der nahen Vergangenheit feiern. So wurde der BVB in den Jahren 2011 und 2012 Deutscher Meister. Zugleich gewann man, ebenfalls im Jahr 2012, den DFB Pokal. Im Jahr 2013 erreichte der Verein zusätzlich das Finale der UEFA Champions League, wo man gegen den FC Bayern München verlor. Es waren diese Erfolge, die der Borussia aus Dortmund in den letzten Jahren eine enorme mediale Aufmerksamkeit eingebracht haben. Doch auch weitere Faktoren haben zur positiven medialen Berichterstattung beigetragen.

Der BVB zeichnet sich spätestens seit 2010 durch eine professionelle und moderne Markenführung aus. Die folgenden Ausführungen machen das Markenkonzept von Borussia Dortmund sichtbar und zeigen, wie es entstanden ist. Dazu wird zunächst auf die Struktur des Vereins und des Unternehmens eingegangen. Ebenso werden die entscheidenden Persönlichkeiten des Vereins kurz vorgestellt. Diese Informationen, in Verbindung mit der Geschichte des Vereins, bilden die Grundlage für die Erfassung der Marke Borussia Dortmund in Kapitel 4.

#### 3.1 Die Geschäftsstruktur des BVB

Die Mitgliederversammlung des 1909 gegründeten „Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund“ hat durch Beschlüsse in den Jahren 1999 und 2000 festgelegt, den wirt-

---

<sup>58</sup> Vgl. Satzung des BVB, 2009, S. 1, [http://www.bvb-fanabteilung.de/pdf/Satzung\\_BVB\\_eV\\_09-08-10.pdf](http://www.bvb-fanabteilung.de/pdf/Satzung_BVB_eV_09-08-10.pdf) [Stand: 12.10.2013].

<sup>59</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 349ff.

schaftlichen Geschäftsbetrieb des professionellen Vereinsfußballs auszugliedern und in die „Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA“ einzubringen. Neben dem eigentlichen Kerngeschäft Profifußball, ist jene Gesellschaft auch in fußballnahen Geschäftsfeldern tätig. Darunter die BVB Stadion GmbH als Eigentümer des „Signal Iduna Park“. Dies ist das traditionsreiche Stadion, das vormals als „Westfalenstadion“ bekannt war. Erwähnenswert ist auch die BVB Merchandising GmbH, welche die unter den Anhängern des Vereins sehr beliebten Fanartikel (Trikots, Schals, etc.) vertreibt. Eine Übersicht der Unternehmensbeteiligungen gibt Abb. 3.

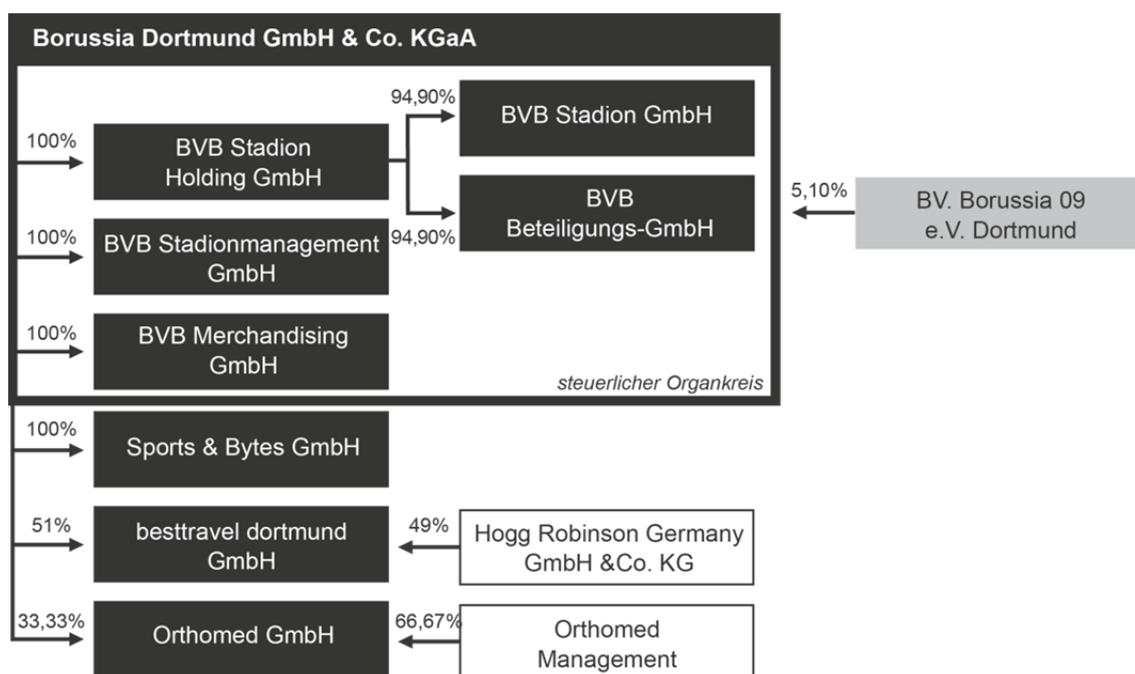


Abb. 3: Unternehmensbeteiligungen der GmbH & Co. KGaA<sup>60</sup>

Als drittes Organ obliegt die Geschäftsführung jener GmbH & Co. KGaA, der „Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH“. Der Verein ist Alleingesellschafter dieser Geschäftsführungs-GmbH. Laut Vereinssatzung ist es dem Präsidenten untersagt, eine hauptamtliche Tätigkeit in einem der zwei wirtschaftlichen Organe einzunehmen, die für den Geschäftsbetrieb verantwortlich sind. Den weiteren Vorstandsmitgliedern wird dies zumindest erschwert, da sie für eine solche Tätigkeit die Zustimmung des Wirtschaftsrates benötigen. Diese Regelung geht zurück auf die finanzielle Schieflage, in der sich der BVB in der Mitte der 2000er Jahre befand. Damals hatte Dr. Gerd Niebaum gleichzeitig zwei führende Positionen inne. Er war sowohl Präsident des Vereins

<sup>60</sup> Die Grafik wurde in Anlehnung an die offizielle Darstellung des BVB erstellt. (<http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait>) [Stand: 09.10.2013].

als auch Geschäftsführer der GmbH, was unzureichende Kontrollen zwischen den Organen zur Folge hatte. Wirtschaftliche Probleme des Vereins wurden dadurch zu spät erkannt, was beinahe zur Insolvenz des Vereins im Jahre 2005 führte. Einen Überblick der Strukturen und Verantwortlichkeiten zwischen den einzelnen Organen gibt Abb. 4.



Abb. 4: Geschäftsstruktur und Verantwortlichkeiten<sup>61</sup>

Die Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH besitzt somit die eigentliche Entscheidungsgewalt im Geschäftsbetrieb der Abteilung Fußball. Die GmbH vereint fünf Funktionsbereiche. Hans-Joachim Watzke ist seit 2005 Vorsitzender der Geschäftsführung und zuständig für die Bereiche Sport, Vertrieb & Marketing sowie Kommunikation. Zweiter Geschäftsführer ist, ebenfalls seit 2005, Thomas Treß. Er ist verantwortlich für Organisation und Finanzen. Den fünf Hauptbereichen sind jeweils weitere Aufgabengebiete unterstellt (s. Abb. 5).<sup>62</sup>

Die Grafik wurde in Anlehnung an die offizielle Darstellung des BVB erstellt. (<http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait>) [Stand: 09.10.2013].

<sup>62</sup> Vgl. <http://aktie.bvb.de>, [Stand: 09.10.2013].

Geschäftsführung				
Hans-Joachim Watzke (Vorsitzender)		Thomas Treß		
Sport	Vertrieb & Marketing	Kommunikation	Organisation	Finanzen
Michael Zorc	Carsten Cramer	Sascha Fligge	Dr. Christian Hockenjos	Marcus Knipping
Profifußball Scouting Amateure Jugend	Sponsoring Sportfive Sponsoren- veranstaltungen Marketing Business Development CRM (Customer- Relationship- Management) VIP-Hospitality Ticketing Stadionprogramm Merchandising inkl. Licensing Neue Medien	Unternehmens- kommunikation Sportkommunikation Öffentlichkeitsarbeit Publikationen	allgemeine Organisation Stadionmanagement Facility Management Spielorganisation Verbandswesen Immobilien Fanbetreuung Eventmanagement Beschwerde- management	Finanzen Rechnungswesen Controlling Risikomanagement IT (Information Technology) Personal Beteiligungen Investor Relations Versicherungen

Abb. 5: Geschäftsbereiche der Geschäftsführungs-GmbH<sup>63</sup>

### 3.2 Die sportliche Leitung des BVB

Aus vorangegangenen Kapiteln geht hervor, dass das Image der Marke erst durch Reflektion durch die Zielgruppen entsteht. An der Markenführung sind grundsätzlich alle Mitarbeiter des Unternehmens beteiligt. Bei der vorliegenden Auswahl von Führungspersönlichkeiten handelt es sich um Personen, die das öffentliche Bild des BVB direkt zeichnen. Sie sind außerdem mit wichtigen Befugnissen ausgestattet und üben dadurch direkten Einfluss auf das ursprüngliche und elementare Produkt des Vereins aus. Dieses stellt die zentral erbrachte Leistung der Marke BVB dar.

Der Präsident, Dr. Reinhard Rauball, bildet als Vorsitzender des Vereinsvorstandes die Spitze des traditionellen Vereins Borussia Dortmund. Der Vorstand wird von der Mitgliederversammlung gewählt. Da der Verein laut Satzung alle Geschäftsanteile an der Geschäftsführungs-GmbH hält, ist der Vereinsvorstand um Rauball unmittelbar an der Bestellung, Entlassung und Kontrolle der Geschäftsführung beteiligt. Jene Geschäftsführung hat Hans-Joachim Watzke inne. Seine Aufgaben umfassen alle Bereiche, die unmittelbaren Einfluss auf die Leistungserbringung haben. Als erstes ist dabei der Be-

<sup>63</sup> Die Grafik wurde in Anlehnung an die offizielle Darstellung des BVB erstellt. (<http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Organisation-und-Management>) [Stand: 09.10.2013].

reich Sport unter der Leitung von Michael Zorc zu nennen. Hier befindet sich die Abteilung „Profifußball“ als Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft.<sup>64</sup> Die weiteren Abteilungen „Scouting“, „Amateure“ und „Jugend“ sind dem Profifußball untergeordnet. Sie können als kurz-, mittel- und langfristig angelegte Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele im sportlichen Bereich bezeichnet werden. Michael Zorc ist in diesem Zusammenhang u.a. verantwortlich für die Ernennung des Leiters, also des Trainers des Profifußball-Teams. Diese Position wurde im Jahr 2008 an Jürgen Klopp vergeben, der diese bis heute [Stand: Oktober 2013] ausfüllt. Laut Watzke werden in der Praxis sportliche Entscheidungen von Michael Zorc, Jürgen Klopp und eben ihm selbst nur einstimmig getroffen. Kontrolliert werden diese Entscheidungen durch den Präsidenten oder die Aufsichtsratsmitglieder. Es folgt eine separate Vorstellung der genannten Personen.

### **3.2.1 Präsident: Dr. Reinhard Rauball**

Dr. Reinhard Rauball trat am 14. November 2004 seine dritte Präsidentschaft an. Er wurde am 25. Dezember 1946 in Northeim (Niedersachsen) geboren und zog 1960 mit seiner Familie nach Dortmund. Seine erste Amtszeit als Präsident des BVB begann am 25. März 1979. Sie steht aus heutiger Sicht im Zeichen der Traditionspflege und der Modernisierung des BVB. 1982 trat Rauball angeblich aus Gründen beruflicher Überlastung zurück. Schon 1984 übernahm er das Amt jedoch erneut. Seine zweite Amtszeit erforderte die finanzielle Konsolidierung des Vereins. 1986 gab Rauball das Präsidentenamt an Gerd Niebaum ab, der das Amt bis ins Jahr 2004 ausfüllte und es im Anschluss an Rauball zurückgab.<sup>65</sup> Als Reinhard Rauball zu seiner dritten Amtszeit antrat, befand sich der Verein in einer enormen wirtschaftlichen Krise. Seit dem 6. August 2007 ist Rauball zusätzlich Präsident des Ligaverbandes sowie Vorsitzender des Aufsichtsrates der DFL. Rauball studierte Jura an der Ruhr-Universität Bochum, wo er 1970 das erste juristische Staatsexamen ablegte und 1971 zum Dr. jur. promovierte. 1974 folgte das zweite juristische Staatsexamen. Seit 1975 ist Rauball als Anwalt tätig.<sup>66</sup> Er ist außerdem seit 1969 Mitglied der SPD. Im Jahre 1999 ernannte der damalige Ministerpräsident, Wolfgang Clement, Rauball zum Justizminister von Nordrhein-Westfalen. Das Amt legte Rauball aufgrund eines drohenden Disziplinarverfahrens

---

<sup>64</sup> Vgl. „Unternehmensportrait“ der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA in deren offiziellen Webauftritt: <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait> [Stand: 13.10.2013].

<sup>65</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 288.

<sup>66</sup> Vgl. „Profil“ des Ligapräsidenten im offiziellen Webauftritt der DFL: <http://www.bundesliga.de/de/dfi/profil/71104.php> [Stand: 11.10.2013].

aber bereits nach acht Tagen wieder ab. Er hatte im Jahre 1994 versäumt, ein externes Aufsichtsratsmandat genehmigen zu lassen.<sup>67</sup> Rauball war nach seinem Amtsantritt als Präsident des BVB, im Jahre 2004, unmittelbar an der Ausarbeitung einer neuen Satzung beteiligt. Diese sicherte dem Beirat bessere Kontrollmöglichkeiten zu und verbietet dem Vereinspräsidenten das Mitwirken am operativen Geschäft der GmbH & Co. KGaA.<sup>68</sup>

### 3.2.2 Geschäftsführer: Hans-Joachim Watzke

Hans-Joachim Watzke wurde am 21.06.1959 in Marsberg (Nordrhein-Westfalen) geboren. Als Gerd Niebaum aus dem Amt des Geschäftsführers der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ausschied, übernahm dieses am 15. Februar 2005 Hans-Joachim Watzke. Zwischen Juli und Dezember des Jahres 2005 war er alleiniger Geschäftsführer. Seit dem 01. Januar 2006 ist Watzke als Geschäftsführer für die Bereiche Sport, Vertrieb & Marketing sowie Kommunikation zuständig. Er arbeitet seither an der Seite des zweiten Geschäftsführers Thomas Treß, der für die Bereiche Finanzen und Organisation verantwortlich ist.<sup>69</sup> Hans-Joachim Watzke war zum Zeitpunkt seiner Amtsübernahme bereits in den Verein integriert. Seit 1996 ist er Mitglied von Borussia Dortmund und wurde im Dezember 2000 in den Wirtschaftsrat berufen. Im Jahre 2001 wurde Watzke von der Jahreshauptversammlung zum Schatzmeister des BVB gewählt. Er gilt heute als eine der entscheidenden Personen bei der Sanierung des Clubs nach 2005. Watzke beendete im Jahre 1984 ein Studium der Wirtschaftswissenschaften in Paderborn mit einem Diplom. 1990 gründete er die WATEX Schutzbekleidungs GmbH in Marsberg. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.<sup>70</sup> Seine Ehefrau Annette ist inzwischen Geschäftsführerin der Firma WATEX.<sup>71</sup> Bis zu seinem 40. Lebensjahr spielte Watzke Fußball im Amateurbereich beim SV Rot-Weiß Erlinghausen, wo sein Vater 33 Jahre lang Vorsitzender war.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 425.

<sup>68</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 158f.

<sup>69</sup> Vgl. Vorstellung der „Geschäftsführung“ im offiziellen Webauftritt der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA: <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Geschaeftsfuehrung> [Stand: 11.10.2013].

<sup>70</sup> Vgl. Möller, Jens: „Hans-Joachim Watzke: Halbgott für Schwarz-Gelb“, Artikel vom 03.10.2012, online verfügbar unter URL: [http://www.nw-news.de/owl/?em\\_cnt=7099338](http://www.nw-news.de/owl/?em_cnt=7099338) [Stand: 11.10.2013].

<sup>71</sup> Vgl. „Impressum“ im offiziellen Webauftritt der Watex Schutz-Bekleidung GmbH: <http://www.watex.de/5-Impressum.html> [Stand: 11.10.2013].

<sup>72</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 289.

### 3.2.3 Sportdirektor: Michael Zorc

Michael Zorc wurde am 25.08.1962 in Dortmund geboren. Er behauptet, abgesehen von der Bundeswehr, nie einen anderen Arbeitgeber als Borussia Dortmund gehabt zu haben. Zorc ist verheiratet und hat drei Kinder. Von 1981 bis 1998 war er Spieler der Profimannschaft, viele Jahre davon als Spielführer. Zorc absolvierte mehr als 500 Spiele für den BVB und gewann dabei den DFB Pokal (1989), die Deutsche Meisterschaft (1995, 1996) sowie die Champions League und den Weltpokal (beide 1997). Nach Beendigung seiner Spielerkarriere wurde Zorc 1998 zunächst Sportmanager und war hauptsächlich für Spielertransfers zuständig. Seit 2005 ist Michael Zorc für den gesamten Fußballbereich beim BVB zuständig. Diese Erweiterung seines Tätigkeitsbereiches geht auf eine Entscheidung von Hans-Joachim Watzke zurück, der zu diesem Zeitpunkt das Amt des Geschäftsführers übernahm.<sup>73</sup> Zorc wurde von der Fußballfachzeitschrift 11Freunde und einer unabhängigen Jury 2012 und 2013 zum Manager des Jahres gewählt.<sup>74</sup>

### 3.2.4 Trainer: Jürgen Klopp

Jürgen Norbert Klopp wurde am 16.06.1967 in Stuttgart geboren. Er ist verheiratet und hat einen Sohn. Klopp war vor seiner Trainerkarriere aktiver Fußballer. Seine einzige Station im Profifußball war dabei der FSV Mainz 05, für den er von 1990 bis 2001 als Abwehrspieler aktiv war und 325 Zweitligaspiele bestritt. Noch während seiner Laufbahn als Spieler studierte er Sportwissenschaften an der Goethe Universität Frankfurt am Main und schloss sein Studium 1995 mit dem Diplom ab. Im Februar 2001 wurde Klopp Trainer des FSV Mainz 05 und bewahrte die Mannschaft vor dem drohenden Abstieg aus der zweiten Bundesliga. Seine ersten großen Erfolg als Trainer feierte Klopp im Jahre 2004, als er mit Mainz in die höchste deutsche Spielklasse aufstieg. Neben seiner Trainertätigkeit begann Klopp im Juni 2005 für das ZDF zu arbeiten, wo er zusammen mit Johannes B. Kerner und dem ehemaligen Schiedsrichter Urs Meier die Spiele der deutschen Nationalmannschaft moderierte. Diese Tätigkeit brachte ihm eine nationale Bekanntheit ein. Zusammen mit seinen beiden Kollegen erhielt Klopp

---

<sup>73</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 290f, S. 391.

<sup>74</sup> Vgl. Beiersdorfer, Dietmar, „Manager der Saison: Michael Zorc“, Beitrag vom 11.04.2011, online verfügbar bei 11Freunde unter URL: <http://www.11freunde.de/galerie/meisterfeier-2012-die-gewinner?page=3#image> [Stand: 11.10.2013]; Schmadtke, Jörg, „Unser Manager des Jahres: Michael Zorc“, Beitrag vom 27.06.2013, online verfügbar unter URL: <http://www.11freunde.de/artikel/unser-manager-des-jahres-michael-zorc> [Stand: 11.10.2013].

nach der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 den Deutschen Fernsehpreis.<sup>75</sup> 2007 stieg er mit Mainz 05 ab und verpasste 2008 nur knapp den direkten Wiederaufstieg.<sup>76</sup> In Dortmund wurde er kurz darauf als Nachfolger von Trainer Thomas Doll vorgestellt. Er wurde sowohl von Sportdirektor Zorc als auch von Geschäftsführer Watzke als Wunschkandidat für die Position des Trainers bezeichnet.<sup>77</sup>

Alle hier vorgestellten Personen haben die Gemeinsamkeit, dass sie während des gesamten Zeitraums von 2008-2013, welche den Rahmen dieser Arbeit vorgibt, dieselben Ämter bzw. Positionen innerhalb des Vereins ausgefüllt haben. Im Allgemeinen stehen Präsident, Geschäftsführer, Sportdirektor und Trainer eines jeden Profifußballvereins traditionell unter besonderer Betrachtung der Medien und Fans. Sie sind daher nicht vom Markenimage zu trennen. An der Entwicklung und Kommunikation des Markenauftritts sind jedoch auch weitere Geschäftsbereiche und Personen maßgeblich beteiligt. Innerhalb der Geschäftsführung des BVB sind vor allem die Bereiche „Vertrieb & Marketing“ sowie „Kommunikation“ zu nennen. Carsten Cramer ist seit Oktober 2010 Direktor für den Bereich Vertrieb & Marketing.<sup>78</sup> Zuvor hatte er bereits für die Sportrechteagentur Sportfive eng mit dem BVB zusammengearbeitet.<sup>79</sup> Sascha Fligge trat im Juli 2012 die Nachfolge von Josef Schneck als Direktor Kommunikation an.<sup>80</sup> Cramer stand, als Direktor eines Geschäftsbereiches des BVB, vor allem im Rahmen des Markenawards 2012 (s. Kap. 5.6) im Blickpunkt der Presse. Er ist der breiten Bevölkerung aber eher weniger bekannt. Fligge ist in seiner Funktion als Sprecher des Vereins, im Rahmen von Pressekonferenzen, des Öfteren an der Seite von Spielern und Offiziellen zu sehen. Seine weiteren Tätigkeiten sorgen allerdings kaum für eine öffentliche Wahrnehmung seiner Person. Dies gilt ebenso für die langjährigen leitenden Mitarbeiter, Dr. Christian Hockenjos (Direktor Organisation seit 1995) und Marcus Knippling (Direktor Finanzen seit 1989).<sup>81</sup>

Wie viele andere Fußballvereine, setzt der BVB häufig Personen in Führungspositionen ein, die eng mit dem Verein verbunden sind. Diese enge Verbundenheit geht z.T.

<sup>75</sup> Vgl. Vorstellung Jürgen Klopp zum Wettbewerb „Die 100 größten Rheinland-Pfälzer“ vom 7.8.2007, online verfügbar unter URL: <http://www.swr.de/100-groessten-rheinland-pfaelzer/kandidaten/-/id=2616472/nid=2616472/did=2443588/1k9x217/index.html> [Stand: 11.10.2013].

<sup>76</sup> Vgl. Endplatzierungen des 1.FSV Mainz 05 seit 1975: [http://www.transfermarkt.de/de/1-fsv-mainz-05/historie-wettbewerb/verein\\_39.html](http://www.transfermarkt.de/de/1-fsv-mainz-05/historie-wettbewerb/verein_39.html) [Stand: 11.10.2013].

<sup>77</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 340f.

<sup>78</sup> Vgl. „Carsten Cramer wird BVB-Direktor für Vertrieb und Marketing“, Pressebeitrag des BVB vom 28.7.2010 im offiziellen Webauftritt: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CYb%E7%8D%94> [Stand: 11.10.2013].

<sup>79</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 159.

<sup>80</sup> Vgl. „Sascha Fligge wird Nachfolger von Josef Schneck“, Pressebeitrag des BVB vom 1.12.2010 im offiziellen Webauftritt: [http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9C\\_m%E0%83%95](http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9C_m%E0%83%95) [Stand: 11.10.2013].

<sup>81</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 291.

auf die Herkunft der Personen zurück, sie kann ihren Ursprung aber auch in einer langen Tätigkeit für den Verein haben. Michael Zorc ist in diesem Zusammenhang als exemplarisches Beispiel zu nennen. Natürlich gibt es diesbezüglich auch Ausnahmen. Jürgen Klopp hat keine Vergangenheit im Verein und stammt zudem aus Süddeutschland. Auch in der Vergangenheit stammten Mitarbeiter und Spieler nicht immer aus der Region, was z.T. Spannungen innerhalb des Vereins zur Folge hatte. Ziel ist es, Erfolge zu feiern und gleichzeitig die Menschen aus Dortmund und der Umgebung zu begeistern bzw. zum Stadionbesuch zu bewegen. So war es auch in der Vergangenheit notwendig, die Schere zwischen Tradition und Moderne zu schließen.

### **3.3 Die Geschichte des BVB - Zwischen Tradition und Moderne**

„Die Zukunft der Marke liegt in ihrer Tradition!“<sup>82</sup> Langfristigkeit und Kontinuität sind elementare Kriterien bei der Entstehung von Marken, was dazu führt, dass die individuelle Geschichte einer Marke direkten Einfluss auf ihre Charakteristik hat.<sup>83</sup> Auch Burmann und Meffert sehen die „Herkunft der Marke“ als Basis ihrer Identität an. Demnach wird eine Marke im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen. Unterschieden werden muss die Markenherkunft von der Markenhistorie. Während die Historie alle unveränderlichen geschichtlichen Wahrheiten der Marke enthält, ist die Herkunft eine gestaltbare Identitätskomponente. So werden u.U. innerhalb der Markenführung negative Aspekte der Markenhistorie ausgeblendet oder neu interpretiert. Die Herkunft umfasst regionale, kulturelle und institutionelle Gesichtspunkte.<sup>84</sup> Im folgenden Kapitel wird ein Kompromiss zwischen der Unternehmens- bzw. Vereinshistorie und den Facetten der Herkunft der Marke BVB geschlossen. Mit Blick auf die Werte der Spieler, des Vereins, der Fans und der Region, soll in diesem Kapitel ein Überblick vom Selbstverständnis des BVB seit seiner Gründung gegeben werden. Die Einteilung der jeweiligen Phasen wurde vom Autor frei vorgenommen. Sie richtet sich nach Ereignissen, die als charakterprägend für die Marke Borussia Dortmund bezeichnet werden können. Inhaltlich orientiert sich die Analyse an den ersten etwa einhundert Jahren Vereinsgeschichte. Sie hat allerdings nicht den Anspruch alle Begebenheiten aufzuzeigen, die in einer vollständigen Fußballvereinschronik bzw. Markenhistorie zu finden wären. Es soll lediglich verdeutlicht werden, woraus Fans, Spieler und Verantwortliche bzw. Kunden, Mitarbeiter und Unternehmensführung, Identität beziehen können. Die folgenden Ab-

---

<sup>82</sup> Adjouri/Stastny, 2006, S. 82.

<sup>83</sup> Vgl. Adjouri/Stastny, 2006, S. 82.

<sup>84</sup> Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S.58.

schnitte sollen als weitere Grundlage für die spätere Analyse der Markenidentität des BVB dienen. „Die Identität einer Marke ist immer schon da – sie kann nicht erfunden, sondern ‚lediglich‘ gefunden werden.“<sup>85</sup> Die folgenden Ausführungen begeben sich also auf die Suche nach der Identität des BVB.

### 3.3.1 1909 - Die Gründerjahre

Die Gründung des Ballspielvereins Borussia, im Jahr 1909, geschah gegen den Protest der Dortmunder Dreifaltigkeitsgemeinde. Das katholische Gotteshaus Heilige Dreifaltigkeit war bereits im Jahre 1900 fertiggestellt worden.<sup>86</sup> Hubert Dewald war seit 1906 Kaplan der im November 1901 gegründeten Jünglingssozialität Dreifaltigkeit. Dewald war ein entschiedener Gegner des neuen, als roh geltenden, Fußballspiels. Ebenso lehnte er das kulturelle Umfeld ab, in welchem sich die jungen Freizeitkicker bewegten. Im Zentrum dieses Umfelds stand das Wirtshaus „Zum Wildschütz“ in der Osterholzstraße am Borsigplatz.<sup>87</sup> „Zum Wildschütz“ glich einer „[...] nach abgestandenem Bier, Zigaretten und Spucknäpfen miefenden Nordstadtkneipe.“<sup>88</sup> In jenem Wirtshaus trafen sich am 19.12.1909 zwischen 40 und 50 Fußballer, um den BVB zu gründen.<sup>89</sup> Aufgrund des persönlichen Protests von Dewald, der die Versammlung zu verhindern versuchte und zudem mit dem Ausschluss der Fußballer aus der Kirchengemeinde drohte, verringerte sich die Zahl der Gründer auf „18 echte Borussen“.<sup>90</sup> An einer der Wände des Sitzungszimmers hing ein altes Brauerei-Schild der „Borussia-Brauerei“. Zwar wurde diese schon 1901 in die „Hansa-Brauerei“ umgewandelt, sie lieferte aber dennoch die Inspiration zum Namen des Vereins.<sup>91</sup>

Da der Borsigplatz, „die Wiege des BVB“, inmitten eines Arbeiterviertels der Stahlindustrie lag, kamen die meisten Gründungsmitglieder aus eben diesem Milieu. Die ersten Trikots des Vereins bestanden aus blau-weißen Oberteilen und schwarzen Hosen. Die Oberteile wurden außerdem durch eine rote Schärpe ergänzt, welche die Solidari-

<sup>85</sup> XEO GmbH, S. 8.

<sup>86</sup> Vgl. „Hl. Dreifaltigkeit“, aus „Die katholische Kirche in Dortmund – ihre Geschichte und Pfarngemeinden“, 2006, S. 306 – 307, S. 295, online verfügbar unter URL: <http://www.pvdono.de/die-gemeinden/hl-dreifaltigkeit/> [Stand: 12.08.2013], (zit. aus Montag/Tillmann/Spieker/Höltershinken (Hrsg.), 2006, S. 306f, S. 295).

<sup>87</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 62.

<sup>88</sup> Röckenhaus, Freddie, „Nobby & die Wand“ in 11Freunde #97, Dezember 2009, S.37.

<sup>89</sup> Dazu sind unterschiedliche Aussagen zu finden. In der hauseigenen Chronik des BVB wird von 40 Teilnehmern gesprochen (vgl. [http://www.bvb.de/?%9E\\_%1B%E7%F4%9D](http://www.bvb.de/?%9E_%1B%E7%F4%9D)). Schulze-Marmeling spricht von ca. 50 Teilnehmern (vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 64).

<sup>90</sup> Aus der Chronik des Vereins in seinem offiziellen Webauftritt: [http://www.bvb.de/?%9E\\_%1B%E7%F4%9D](http://www.bvb.de/?%9E_%1B%E7%F4%9D) [Stand: 07.08.2013].

<sup>91</sup> Vgl. „Borussia und Bier – zwei, die zusammengehören“, online verfügbar unter URL: <http://www.brinkhoffs.de/sponsoring/bvb/gruendungsgeschichte> [Stand: 12.10.2013].

tät mit der Arbeiterbewegung unterstreichen sollte.<sup>92</sup> Die späteren Farben, schwarz-gelb, sollen angeblich für die schwarze Kohle und das gelbe Bier stehen.<sup>93</sup>

Aus diesem Aspekt der Gründungsgeschichte, lassen sich gewisse Charakterzüge der ersten Mannschaft des BVB ablesen. Die Gründer waren demnach Arbeiter aus dem Kern der Stadt Dortmund, die den Mut und den Willen hatten, für ihre Überzeugungen einzustehen. Unterstützt wird diese charakterliche Einordnung durch das Vereinslied der Borussia, dessen Kernzeilen bereits damals beschlossen wurden. Eine der beiden Zeilen lautete „Wir halten fest und treu zusammen“. Sie bildete später einen Teil des Vereinsliedes, dessen endgültige Version im Jahre 1934 vorgestellt wurde. Das Lied wird bis heute vor jedem Heimspiel von den Fans des BVB angestimmt. Die erste Version des Textes wurde bereits 1916 vom ersten Präsidenten der Borussia, Heinrich Unger, geschrieben. Er dichtete die Zeilen des heute verlorenen Textes an der Westfront des Ersten Weltkrieges zur Melodie des Pionierliedes „Argonnerwald um Mitternacht“. Einzig der Refrain des Textes ist überliefert: „Aber eins, aber eins, das bleibt besteh'n, Borussia Dortmund wird nie untergeh'n.“ Seit den 1950er Jahren wird der Refrain an den, des offiziellen Liedes, angehängt, was ihn in der Praxis zum Teil des aktuellen Vereinsliedes macht.<sup>94</sup>

*Treuer Zusammenhalt*, als Grundpfeiler der Borussia, wurde während der folgenden 100 Jahre mehrmals von der Vereinsführung eingefordert und steht oft im Mittelpunkt, wenn die *Rückbesinnung auf alte Werte* gefordert wird.

### 3.3.2 1910 - Der Fußball in der Entwicklung

Zwei Weltkriege störten die Entwicklung des deutschen Fußballs im Allgemeinen erheblich. Die Fußballwelt des BVB spielte sich hauptsächlich innerhalb der Region Westfalen ab. Zur Zeit der ersten Meisterschaftsspiele der Borussia im Jahre 1911 gab es keinen einheitlichen Zusammenschluss von Fußballmannschaften, weder in Deutschland, noch in der Region Westfalen. Bis im Jahr 1963 die Bundesliga gegründet wurde, reformierte man das Ligasystem mehrmals. Der BVB sah sich mit vielen ebenbürtigen Mannschaften aus dem heutigen Ruhrpott in Konkurrenz. Im Jahre 1912 stieg man erstmals in die zweithöchste Spielklasse auf. Danach befand man sich bis zum Ende des zweiten Weltkrieges in einem unregelmäßigen Spielbetrieb und gehörte

<sup>92</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 24f.

<sup>93</sup> Röckenhaus, Freddie, „Nobby & die Wand“ in 11Freunde #97, Dezember 2009, S.37.

<sup>94</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 64.

der höchsten oder zweithöchsten Spielklasse an.<sup>95</sup> Die steigende Bedeutung des Vereins deutet sich im Jahre 1935 an. Am 28.04.1935 stellt die Borussia mit August Lenz ihren ersten Spieler an die Nationalmannschaft ab.<sup>96</sup> Jedoch begann sich der BVB erst nach dem zweiten Weltkrieg als Spitzenklub zu etablieren. Zuvor war der Verein fast 40 Jahre lang ein Club mit relativ geringer regionaler Bedeutung. Das alte Dortmunder Stadion Rote Erde wurde von anderen Vereinen gefüllt. So trug der FC Schalke 04 zwischen 1927 und 1936 fünf Endrundenspiele zur Deutschen Meisterschaft in Dortmund aus. Ein Spiel mit Beteiligung der Borussia konnte hingegen erstmals im Jahre 1939 das Stadion Rote Erde füllen. Die Spieler der damaligen zwei „Gauligen“, „Westfalen“ und „Niederrhein“, waren hauptsächlich im proletarischen Milieu beheimatet. So kamen die Spieler vom FC Schalke 04, dem heutzutage größten Rivalen aus Sicht der BVB-Anhänger, aus dem Bergbau. Die Spieler aus Dortmund waren zumeist Metallarbeiter.<sup>97</sup>

Wenn heute, im Kontext der Bundesliga, nach Alleinstellungsmerkmalen der Marke und des Vereins Borussia Dortmund gesucht wird, ist die Herkunft aus der genannten Arbeiterschicht von großer Bedeutung. Neben klar definierten Werten, wie Treue und Zusammenhalt sowie einer klar definierten Herkunft aus der Arbeiterklasse, sind Erfolge ein nicht zu unterschätzendes Merkmal bei der Entstehung von Identität und Image einer Sportmarke. In den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg stellten sich diese Erfolge ein, wodurch sich der Mythos BVB weiterentwickeln konnte.

### **3.3.3 1950 - Erfolgreiche Nachkriegsjahre**

Zwischen 1947 und 1963 gewann der BVB sechs Mal die westdeutsche und dazu drei Mal die gesamtdeutsche Meisterschaft (1956, 1957, 1963). Während dieser 16 Jahre war der BVB, mit Rang acht als schwächster Saisonplatzierung, eine der erfolgreichsten Mannschaften in Westdeutschland.<sup>98</sup> Zu dieser Zeit konnte erstmals die Vorherrschaft des FC Schalke 04 gebrochen werden. In den Jahren vor der Gründung der Bundesliga belegte man 11 Mal einen Platz vor den Schalkern.<sup>99</sup> Allerdings gab es die heute bekannte Rivalität zwischen dem BVB und dem FC Schalke 04 zu dieser Zeit nicht. Transparente, die von Fans beim ersten Meisterschaftsendspiel zwischen Dortmund und Karlsruhe gezeigt wurden, verdeutlichen eine Solidarität der Revierklubs

---

<sup>95</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Steffen, 1994, S. 34ff.

<sup>96</sup> Vgl. Kropp, 1993, S. 9.

<sup>97</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Steffen, 1994, S. 52.

<sup>98</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 137f.

<sup>99</sup> Vgl. Kropp, 1993, S. 10ff.

gegenüber Vereinen aus dem Süden.<sup>100</sup> Laut dem Feuilletonisten Helmut Böttiger wies die Spielweise der Borussia zur Zeit der 40er und 50er Eigenschaften wie Kampfgeist, Körpereinsatz und Kondition auf und setzte sie in eine Spielkultur um. Borussia Dortmund sei damals die ‚moderne und geradlinige Version‘ des ‚Ruhrpottfußballs‘ gewesen.<sup>101</sup>

Auch während der jüngsten begeisternden Jahre, 2008-2013, stehen diese Eigenschaften für den Fußball aus Dortmund. Die von der Agentur XEO<sup>102</sup> im Jahr 2009 erarbeiteten Kernkompetenzen lassen sich mit der Aussage Böttigers und der Spielweise des BVB vergleichen (s. dazu Kap. 4.1).

### 3.3.4 1960 - Gründerzeit der Bundesliga

Nach der Gründung der Bundesliga im August 1963, gehörte der BVB zunächst der Spitzengruppe der Liga an.<sup>103</sup> Der Verein erspielte sich den DFB-Pokal im Jahre 1965 und den Europacup der Pokalsieger im Jahr darauf. Unter den Bürgern der Stadt Dortmund herrschte bereits damals eine große Begeisterung für die Mannschaft des BVB. Etwa 300.000 Menschen empfingen das Team nach seiner Rückkehr aus Glasgow, wo man den ersten internationalen Titel für eine deutsche Mannschaft einfahren konnte. Die Stadt war mit gelb-schwarzen Fahnen geschmückt. Die Kinder hatten schulfrei. Und auch offizielle Vertreter, wie der Oberbürgermeister von Dortmund, ließen es sich nicht nehmen, die Spieler zu begrüßen. In der Saison nach dem Pokalsieg erzielte der BVB dann den höchsten Zuschauerschnitt der Bundesliga-Jahre 1963 bis 1972.<sup>104</sup> Dies spricht für das ansteigende Interesse am BVB. Der Verein gewann nun auch erstmals deutschlandweit an Bedeutung.<sup>105</sup> Um der wachsenden Begeisterung der Bevölkerung gerecht zu werden und auch aus Anlass der Fußball Weltmeisterschaft in Deutschland im Jahre 1974, beschloss die Stadt Dortmund am 19. Oktober 1970 den Bau eines neuen Stadions. Das Westfalenstadion (heute Signal Iduna Park) ist bis heute Austragungsort der Heimspiele der Borussia. Aus Sicht des Vereins und seiner Fans ist die Erfolgsmannschaft dieser Jahre bis in die Gegenwart legendär. Vie-

<sup>100</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 94.

<sup>101</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 90f, (zit. nach dem Feuilletonisten Helmut Böttiger).

<sup>102</sup> Die Agentur XEO GmbH, mit Sitz in Düsseldorf, zeichnet sich für die Konzeption und Umsetzung der Werbemaßnahmen des BVB in den Jahren 2009-2013 verantwortlich. Sie ist seit 1972 inhabergeführt und arbeitet für große Konzerne und mittelständische Unternehmen. Zu ihren Referenzen gehört u.a. die Arbeit für Unternehmen wie BASF, Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG und Evonik. (vgl. dazu der offizielle Webaufttritt der Agentur: <http://www.xeo-brands.com/> [Stand: 09.10.2013].

<sup>103</sup> Vgl. Kropp, 1993, S. 10ff.

<sup>104</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 132ff.

<sup>105</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 120.

le Spieler des Kaders der 50er und frühen 60er blieben dem Verein über Jahre treu.<sup>106</sup> So gewann der BVB die Meisterschaft von 1957 mit exakt derselben Aufstellung wie schon im Jahre 1956. Ein Faktor, der eine solche Konstanz erst ermöglichte, war die gute Jugendarbeit, die der Verein damals betrieb.<sup>107</sup>

Ein Vergleich mit der gegenwärtigen Situation bietet sich in diesem Zusammenhang an. Seit 2006 wird in jedem Geschäftsbericht der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA unter dem Punkt „Finanzstrategie“ die „Intensivierung der Nachwuchsförderung“ explizit angegeben. Seit 2008 steht dieser Punkt an zweiter Stelle hinter der „Nachhaltigen Justierung der sportlichen Perspektiven“.<sup>108</sup> Im Hinblick auf die gestiegenen Transfer- und Personalkosten um die Jahrtausendwende und die finanziellen Probleme des Vereins um das Jahr 2005, erscheint eine erhöhte Konzentration auf die Jugendarbeit ohnehin logisch. Doch auch bei der Herausarbeitung einer modernen Markenidentität scheint es angebracht, diese Parallele zwischen der historischen und der aktuellen Mannschaft zu beachten. Die spätere Analyse der Marketingmaßnahmen wird zeigen, inwieweit dies getan wurde und wird (s. Kap.5).

### 3.3.5 1970 - Der Ruhrpott im Wandel

In den 1970er Jahren erfolgte eine sportliche Talfahrt. Zwischen 1972 und 1976 spielte der BVB vier Jahre lang in der zweiten Liga. An die sportlichen Probleme drohten sich finanzielle anzuschließen. 1974 wurde ein drohender Konkurs mit Hilfe des ortsansässigen Stahlkonzerns „Hoesch“ verhindert.<sup>109</sup> Im Januar 1979 begann dann die erste Amtszeit von Reinhard Rauball als Präsident der Borussia. Bis 2013 sollten noch zwei weitere Amtszeiten folgen (s. Kap. 3.2.1). Rauballs damalige Verpflichtung kann als Symbol für den Wandel der industriellen Struktur des Ruhrpotts bezeichnet werden. Er war Jurist und hatte somit keinerlei Verbindung zu den traditionellen Industrien der Region. Bier, Stahl und Kohle waren mit seiner Person nicht in Zusammenhang zu bringen. Unter der Regentschaft des neuen Präsidenten stand innerhalb des Vereins zum ersten Mal eine Rückbesinnung statt. Man versuchte nun, Traditionspflege zu betreiben. Spieler aus der Meistermannschaft von 1956 und 1957 wurden in den Ältestenrat

<sup>106</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 187, S. 442.

<sup>107</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Steffen, 1994, S. 63ff.

<sup>108</sup> Die weiteren Faktoren der Finanzstrategie sind die „Einbindung der Fans“ und die „Nutzung der Marke ‚Borussia Dortmund‘“ (vgl. dazu: die Geschäftsberichte der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 2006, S. 15; 2007, S. 13; 2008, S. 14; 2009, S. 39; 2010, S. 33; 2011, S. 31; 2012, S. 32; alle Berichte sind online verfügbar unter URL: <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte> [Stand: 12.10.2013]).

<sup>109</sup> Röckenhaus, Freddie, „Nobby & die Wand“ in 11Freunde #97, Dezember 2009, S.38.

berufen.<sup>110</sup> Nennenswerte sportliche Erfolge blieben aber weiterhin aus. In der Liga erreichte der BVB in der Saison 1985/86 lediglich den 16. Platz und musste sich über drei Relegationsspiele gegen Fortuna Köln den Klassenerhalt sichern. Der heutige Sportdirektor Michael Zorc war damals bereits Spieler der Borussia und will während dieser Entscheidungsspiele erlebt haben, dass sich die Bindung des Vereins zu seinem Umfeld weiter vertieft habe.<sup>111</sup> Am Ende der zweiten Amtszeit Reinhard Rauballs, wurde im Jahre 1986 Gerd Niebaum Präsident der Borussia. Nach nunmehr 20 Jahren ohne einen Titel, beschwor auch dieser Präsident die Rückbesinnung auf die Geschichte des Vereins:

*„Die Tradition ist die Basis für das Selbstverständnis, für die Identität des Vereins. [...] Zukunft braucht Herkunft. Sie braucht Wurzeln.“<sup>112</sup>*

Auch mit der Wahl des neuen Hauptsponsors wollte Niebaum ein Zeichen setzen. Die Continentale, ein lokales Versicherungsunternehmen, war von 1986 bis 1997 auf den Trikots des BVB zu sehen.<sup>113</sup> Unter Niebaum wurden verantwortungsvolle Investitionen sowohl im sportlichen, als auch im infrastrukturellen Bereich getätigt. Dieses Vorgehen führte zum wirtschaftlichen sowie sportlichen Aufschwung der Borussia.<sup>114</sup> Im Jahre 1989 konnte man den DFB-Pokal sowie den Deutschen Supercup gewinnen.<sup>115</sup>

Die langfristige Einbindung eines lokalen Sponsors führte auch im Jahr 2007 zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Seit 2007 ist das lokale Unternehmen Evonik Hauptsponsor von Borussia Dortmund.<sup>116</sup> Zuvor arbeitete der BVB sechs Jahre mit dem Unternehmen e-on aus Düsseldorf zusammen.<sup>117</sup> Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass der Verein die Kooperation mit lokalen Unternehmen bevorzugt. Andere Beispiele zeigen aber, dass man durchaus auch bereit ist, mit internationalen Unternehmen zu kooperieren.<sup>118</sup>

<sup>110</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 172.

<sup>111</sup> Vgl. Griepenkerl, Kai: „Michael Zorc wird 50!“, in 11Freunde, ein Interview vom 25.08.2012, online verfügbar unter URL: <http://www.11freunde.de/interview/michael-zorc-wird-50> [Stand: 11.10.2013].

<sup>112</sup> Schulze-Marmeling, 2005, S. 198., (zit. nach Gerd Niebaum).

<sup>113</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 459.

<sup>114</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 139.

<sup>115</sup> Vgl. Kropp, 1993, S. 17.

<sup>116</sup> Vgl. Steinkirchner, Peter und Salz, Jürgen: „BVB-Fans sind wandelnde Evonik-Werbung“, in WirtschaftsWoche, Beitrag vom 06.06.2013, online verfügbar unter URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/energie/vereins-sponsoring-bvb-fans-sind-wandelnde-evonik-werbung/8274732.html> [Stand: 07.08.2013].

<sup>117</sup> Vgl. „E.ON setzt BVB-Sponsoring bis 2006 fort“, E.ON Pressemitteilung vom 1.1.2002, online verfügbar unter URL: <http://www.eon.com/de/presse/news/pressemitteilungen/2002/1/16/e-dot-on-setzt-bvb-sponsoring-bis-2006-fort.html> [Stand: 13.08.2013].

<sup>118</sup> Vgl. „SEAT - Neuer Champion Partner von Borussia Dortmund“, Pressebeitrag des BVB vom 12.8.2010 im offiziellen Webauftritt: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9CYb%E0%80%9D> [Stand: 13.08.2013].

### 3.3.6 1990 - Internationaler Fußball in Dortmund

Die 1990er Jahre stehen in vieler Hinsicht für einen Wertewandel beim BVB. Der wirtschaftliche Aufschwung des Vereins kam auch der Stadt Dortmund zugute. Mehr als 10 Mio. DM zahlte der BVB im Geschäftsjahr 1992/93 über u.a. Lohn-, Einkommens- und Mehrwertsteuer. Das veranlasste den Oberbürgermeister Günter Samtlebe zu Beginn der 90er Jahre, die Borussia und Dortmund als ‚untrennbares Begriffspaar‘ zu bezeichnen. Im Gegensatz zur regionalen Bindung ging die Bodenständigkeit, die der Verein mit Blick auf die eigene Tradition gern für sich beanspruchte, immer weiter verloren. Nun wollte man nicht mehr nur der lokalen Konkurrenz Paroli bieten. Die Akzeptanz der Fans für hochbezahlte Starspieler wurde Stück für Stück größer. Für die Vereinsführung sowie für die Anhänger galt es nun, dem FC Bayern Paroli zu bieten. Dafür war es notwendig, ein paar „Ruhrpott-Sakrilege“ zu kippen. So wurde Michael Meier im Dezember 1989 als Manager zur Unterstützung des Präsidenten Niebaums eingesetzt. Meier war zuvor bereits für zwei weitere Bundesligisten tätig und konnte daher, aus Sicht der Fans, keineswegs als *echter Dortmunder* betrachtet werden.<sup>119</sup> Die „arbeitenden“ Fußballer mit regionaler Herkunft wurden zum Ende der 80er und Beginn der 90er Jahre immer mehr durch „spielende“ Fußballer ersetzt. Unter Gerd Niebaum wurden erstmals Spieler verpflichtet, die als fertig ausgebildete Profis bezeichnet werden konnten.<sup>120</sup> Diese hatten ihre Wurzeln oft außerhalb der Region Westfalen und kosteten z.T. sehr hohe Ablösesummen.<sup>121</sup> Die Kosten für Spielertransfers stiegen beständig. Einem negativen Ergebnis von umgerechnet 1 Mio. EUR in der Saison 1989/90 stand ein Minus von 10,8 Mio. EUR in der Saison 1995/96 gegenüber.<sup>122</sup> Hier muss erwähnt werden, dass die Höhe der Transferausgaben nicht mit der gegenwärtigen Situation im Profifußball zu vergleichen ist. Diese damals hohen Summen konnten u.a. durch die neugeregelt Vermarktung der Fernsehrechte der Bundesliga aufgebracht werden. Borussia Dortmund gehörte dabei zu den größten Profiteuren.<sup>123</sup> Die Identifikation der Spieler mit dem Verein und seiner Tradition war in ihrem Ausmaß nun nicht mehr mit

<sup>119</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 199ff.

<sup>120</sup> Röckenhaus, Freddie, „Nobby & die Wand“ in 11Freunde #97, Dezember 2009, S.38.

<sup>121</sup> Beispiele für solche Transfers waren u.a.: Flemming Povlsen (geb. in Brabrand, Dänemark) kam 1990 von PSV Eindhoven – 2 Mio. EUR (bis dato teuerster Transfer der Vereinsgeschichte); Matthias Sammer (geb. in Dresden) kam 1992 von Inter Mailand für 4,25 Mio. EUR; Stefan Reuter (geb. in Dinkelsbühl) kam 1992 von Juventus Turin für 2,1 Mio. EUR; Stéphane Chapuisat (geb. in Lausanne, Schweiz) kam 1991 von KFC Uerdingen 05 für 1,35 Mio. EUR; Andreas Möller (geb. in Frankfurt am Main), kam 1994 von Juventus Turin für 4,6 Mio. EUR; Julio César (geb. Bauru, Brasilien) kam 1994 von Juventus Turin für 1,25 Mio. EUR; (vgl. dazu: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)).

<sup>122</sup> Vgl. Transferbilanzen des BVB, online verfügbar unter URL: [http://www.transfermarkt.de/de/borussia-dortmund/transferbilanz/verein\\_16.html](http://www.transfermarkt.de/de/borussia-dortmund/transferbilanz/verein_16.html) [Stand: 13.08.2013].

<sup>123</sup> Vgl. Schulze Marmeling, 2005, S.221.

der, früherer Zeiten vergleichbar. Präsident Niebaum sah sich daher in der Saison 1995/96 zu folgender Aussage gezwungen:

*„Wir spielen Fußball in einer Stadt, in der die Menschen ein feines Gespür dafür haben, ob ehrliche Arbeit geleistet wird. Man spielt sich nur in ihre Herzen, wenn man sich mit ihnen, dem Verein und der Region identifiziert. Wir bleiben ein Verein des Schweißes, nicht des Glitzers oder Glimmers.“<sup>124</sup>*

Die Transferpolitik führte den BVB aus sportlicher Sicht in seine erfolgreichsten Jahre seit der Gründung. Man gewann zwei Meisterschaften (1995 und 1996) und konnte zusätzlich auch internationale Erfolge verbuchen (Champions-League-Titel und Weltpokal 1997).<sup>125</sup> Als die Mannschaft nach 1997 nicht an ihre Erfolge anknüpfen konnte, forderte Trainer Michael Skibbe, der 1998 verpflichtet wurde, mehr Leidenschaft von seinen Spielern: „Die Zuschauer sollen erkennen, dass wir in Westfalen das Arbeiten nicht verlernt haben.“<sup>126</sup>

Wieder wurden also die Werte angeführt, die schon die Gründerväter des Vereins charakterisierten (s. Kap. 3.3.1 und Kap. 3.3.5). Skibbe war bereits der zweite Trainer nach dem Meistertrainer Hitzfeld. Auf ihn folgten zwei weitere, bis am 01. Juli 2000 mit Matthias Sammer ein ehemaliger Spieler des Vereins verpflichtet wurde.<sup>127</sup>

### **3.3.7 2000 - Auf der Suche nach den Wurzeln**

Seit Amtsantritt Niebaums hatte der BVB versucht, einen Mittelweg zwischen Tradition und Moderne zu finden.<sup>128</sup> Diese Philosophie war zur Jahrtausendwende kaum mehr erkennbar. Nach der Verpflichtung von Sammer sagte Niebaum in Reminiszenz an die 90er Jahre, dass der BVB sich nicht hätte von den Fans entfernen wollen. Doch sei die bodenständige Lebensweise, wie sie im Ruhrpott üblich ist, hochbezahlten Stars nicht zu vermitteln gewesen. Niebaum sah den neuen Coach, Matthias Sammer, als Vertreter einer Philosophie vom Fußball, in deren Zentrum das Team steht.<sup>129</sup> Seine Transferpolitik behielt der Verein jedoch zunächst bei. Die Transferausgaben für neue Spieler lagen im Jahr von Sammers Amtsantritt bei 27.575.000 EUR, was bis dahin dem höchsten Wert der Vereinsgeschichte entsprach. Im zweiten Jahr unter Sammer stie-

<sup>124</sup> Zitat Gerd Niebaum in Schulze-Marmeling, 2005, S. 261.

<sup>125</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 138.

<sup>126</sup> Schulze-Marmeling, 2005, S. 301.

<sup>127</sup> Vgl. Aufzählung aller ehemaligen Trainer des BVB im offiziellen Webauftritt des BVB: <http://www.bvb.de/?%9E%5D%1B%E7%F4%9D> [Stand: 13.08.2013].

<sup>128</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 316f.

<sup>129</sup> Vgl. Schulze-Marmeling, 2005, S. 317 (zit. nach Gerd Niebaum).

gen die Ausgaben für Spieler gar auf 45.850.000 EUR.<sup>130</sup> Zwar wurde man in diesem Jahr Deutscher Meister; wie sich später zeigen sollte aber zu einem hohen Preis. Verschiedene Entwicklungen führten zu einer existenzbedrohenden Lage in den Jahren 2000-2004.<sup>131</sup> Zu diesen Entwicklungen zählten u.a. fehlerhafte wirtschaftliche Entscheidungen nach dem Börsengang im Jahre 2000 sowie ausbleibender sportlicher Erfolg auf nationaler und internationaler Ebene. Am 14. November 2004 trat Dr. Reinhard Rauball zu seiner dritten Amtszeit als Präsident beim BVB an. Zuvor war Gerd Niebaum zurückgetreten, der am 9. Februar 2005 auch von seinem Amt als Geschäftsführer der Co. KGaA Abstand nahm (s. Kap. 3.2.1). Der am 30.06.2005 auslaufende Vertrag von Manager Michael Meier wurde nicht verlängert, womit die seit 1989 bestehende Ära des Führungsduos Niebaum/Meier beendet war.<sup>132</sup>

Am 01.07.2005 bestellte man Hans-Joachim Watzke dann zunächst zum alleinigen Geschäftsführer der Geschäftsführungs-GmbH. Am 01.01.2006 wurde er Vorsitzender der Geschäftsführung und Verantwortlicher für die Bereiche Sport, Vertrieb & Marketing und Kommunikation (s. Kap. 3.2.2). Michael Zorc war bereits seit 1998 Sportmanager des BVB. Im Sommer 2005 wurden seine Kompetenzen von H.-J. Watzke erweitert. Seitdem ist Zorc als *Sportdirektor* für die Profi- und Nachwuchsabteilung des Bereichs Fußball beim BVB zuständig (s. Kap. 3.2.3). Kupfer zitierte 2006 aus einem Gespräch mit Watzke, in dem es auch um die zukünftige Ausrichtung der Geschäftsführung ging:

*„In Deutschland ist die Borussia ein bißchen wie ein ‚global player‘, es kommt darauf an, Markenmerkmale, wie Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Bodenständigkeit wieder stärker deutlich zu machen.“<sup>133</sup>*

Die Position des Trainers war zunächst von Inkonstanz geprägt. Dies änderte sich mit der Amtszeit von Jürgen Klopp, die am 01. Juli 2008 begann (s. Kap. 3.2.4). Das ist insofern erwähnenswert, als dass die Einheit aus den Führungspersönlichkeiten des sportlichen Bereichs (Watzke, Zorc und Klopp) wichtiger Bestandteil des Images der Borussia ab der Saison 2008/09 werden sollte. Der Grundstein für den sportlichen wie

<sup>130</sup> Vgl. Transferbilanzen des BVB, online verfügbar unter URL: [http://www.transfermarkt.de/de/borussia-dortmund/transferbilanz/verein\\_16.html](http://www.transfermarkt.de/de/borussia-dortmund/transferbilanz/verein_16.html) [Stand: 13.08.2013].

<sup>131</sup> Am 08. Oktober 2004 referierten Präsident Gerd Niebaum und Manager Michael Meier einen Verlust der Borussia Dortmund KGaA von 67,7 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2003/04. Die Gesamtschulden bezifferten sie auf 118,8 Mio. EUR. (Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 260.) Auf Einzelheiten zu den komplexen wirtschaftlichen Vorgängen in den Jahren 2000-2004 wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen. Weiterführende Informationen finden sich in: Kupfer, 2006, S.137ff; Stadtmann/Weigand/Wissmann, 2004, S. 145ff.

<sup>132</sup> Vgl. Kupfer, 2006, S. 154ff.

<sup>133</sup> Kupfer, 2006, S. 159, (zit. nach Hans-Joachim Watzke, 2005).

wirtschaftlichen Aufschwung des Vereins war damit gelegt. In den Jahren zwischen 2008 und 2013 wurde der BVB zweimal Deutscher Meister. Zudem gewann man den DFB Pokal und erreichte das Finale der Champions League, wo man dem alten und neuen Rivalen aus München knapp unterlag. Als Grundlage für die funktionierende sportliche und wirtschaftliche Philosophie nennt Watzke das Vertrauen und Verständnis innerhalb einer kleinen und klar definierten Entscheidungsebene. Jürgen Klopp gibt seit seinem Amtsantritt eine Philosophie an die Mannschaft weiter, die Zorc und Watzke bereits zuvor entwickelt hatten. Die Verjüngung des Kaders seit der Saison 2008/2009 trägt offenbar auch dieser Philosophie Rechnung. Gefordert wird vertikales Spiel, permanenter Druck auf den Gegner und bedingungsloser Einsatz.<sup>134</sup>

Neben der eigentlichen Markenhistorie kann die wahrgenommene Herkunft der Marke durch gezieltes Markenmanagement verändert werden. Dies geschieht in einem langfristigen Prozess, bei dem einzelne Facetten der Herkunft hervorgehoben werden.<sup>135</sup> Dabei stehen meist positive, emotionale oder legendäre Ereignisse aus der Vergangenheit der Marke bzw. des Unternehmens im Vordergrund. Negative sowie für die Soll-Identität unbedeutende Aspekte werden zwar nicht unbedingt verleugnet, sie werden aber ebenso wenig verbalisiert. Die Entscheidung über solche Prozesse liegt bei den Personen bzw. Abteilungen, die für die *Führung* der Marke verantwortlich sind. Esch, Langner und Rempel betonen die wachsende Bedeutung der Markenführung. Marken, deren Identität zu gering ausgearbeitet ist, würden unter Umständen mit „Nicht-Kauf“ bestraft.<sup>136</sup> Die nun folgenden Ausführungen stellen die *Marke* BVB in den Mittelpunkt. Betrachtet wird dabei die Markenführung in den Jahren zwischen 2008 und 2013.

---

<sup>134</sup> Vgl. Wissmann, Constantin: „Das geplante Wunder“, ein Interview vom 30.04.2012, in: THINK ACT vom September 2011, S. 57.

<sup>135</sup> Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S. 59.

<sup>136</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 129.

## 4 Die Fußballvereinsmarke am Beispiel des BVB

Fußballvereine bieten verschiedene Leistungsbündel in Form von Produkten und Dienstleistungen an. Die Fußballvereinsmarke vereint unterschiedliche Eigenschaften mehrerer klassischer Markenformen. Wie im Falle einer Konsumgütermarke, setzen Vereine ihre Kernleistung *Fußballspiel* am Endkunden ab. Allerdings werden bestimmte Leistungen der Vereine, wie VIP-Logen oder Pressebereiche, auch für gewerbliche Nutzer generiert, was der Fußballvereinsmarke den Charakter einer Investitionsgütermarke verleiht. Ähnlich kontrovers verhält es sich beim Vergleich mit Dienstleistungs- und Herstellermarken. Hierbei kommt es darauf an, ob das *Fußballspiel* als Dienstleistung oder als eigens produzierte Leistung betrachtet wird. Beide Betrachtungen sind unter Umständen zutreffend.<sup>137</sup> Es gibt demnach unterschiedliche Ansätze, die von Fußballvereinen angebotenen Leistungen bzw. Produkte zu kategorisieren. Das Fußballspiel, in seiner regelkonformen Ausführung, bildet grundsätzlich jeweils die Kernleistung. Um das Spiel jedoch marktfähig zu machen, wird es mit Sekundärleistungen verknüpft bzw. angereichert. Zu diesen verknüpften Leistungen gehören z.B. die Kommunikation und Distribution der Kernleistung, also u.a. die mediale Verwertung des Spiels. Neben diesen „obligatorischen Sekundärleistungen“ existieren auch „fakultative Sekundärleistungen“, wie die Gastronomie im Stadion oder auch das Anbieten von speziellen Sitzplätzen bzw. Logen. Eine weitere Möglichkeit, die Erweiterungen der Kernleistung zu kategorisieren, ist sie nach Diensten (z.B. Security Service), Rechten (z.B. Anrecht auf die Kernleistung) und Sachgütern (z.B. Fanartikel) einzuteilen. Betrachtet man Zeit und Ort der Nachfrage, wird eine dritte Einteilungsmöglichkeit deutlich. Dabei ist zu unterscheiden, ob das Fußballspiel live bzw. aufgezeichnet oder im Stadion bzw. am Bildschirm konsumiert wird.<sup>138</sup> Der Verein Borussia Dortmund unterscheidet seine Leistungen in vier Dimensionen, die durch ihr Zusammenwirken größtmöglichen Erfolg generieren sollen. Die Abb. 6 zeigt die Leistungsdimensionen der Vereinsmarke BVB.

<sup>137</sup> Vgl. Alexa, 2009, S. 33, (zur primär absatzobjektorientierten Differenzierungen von Markenerscheinungsformen: Welling, M., Ökonomie der Marke: Ein Beitrag zum Theorienpluralismus in der Marktforschung, 2005, S. 88ff.).

<sup>138</sup> Vgl. Alexa, 2009, S. 36ff.



Abb. 6: Markenleistungen der Sportmarke nach XEO.<sup>139</sup>

Die Beantwortung der Frage, warum eine Erweiterung der eigentlichen Kernleistung eines professionellen Sportvereins notwendig ist, liegt in der fehlenden Planbarkeit des sportlichen Erfolgs. Eine gesicherte Erlössituation ist nicht herstellbar, wenn die primäre Einnahmequelle eines Vereins nur geringfügig beeinflusst werden kann. Der Erfolg hängt zu sehr von unvorhersehbaren Ereignissen, wie z.B. fehlerhaften Schiedsrichterentscheidungen, Fehlverhalten der Akteure oder Verletzungen von Spielern, ab. Der wirtschaftliche Erfolg soll daher weitestgehend vom sportlichen Erfolg abgekoppelt werden.<sup>140</sup> Dass der wirtschaftliche Erfolg jedoch nicht unabhängig vom Markenimage betrachtet werden kann, zeigt ebenfalls Abb. 6. So ist die soziale Dimension der Markenleistung ebenso imagebildend wie finanziell richtungsweisend. Und auch die sportliche Dimension trägt zu Mehreinnahmen durch sportliche Erfolge, aber auch zur Bildung des externen Markenbildes bei.

Wie auch andere Markenformen, haben Fußballvereinsmarken vielfältige Funktionen für das Unternehmen. Sie dienen aber vor allem der Differenzierung von der Konkur-

<sup>139</sup> Die Grafik wurde in Anlehnung an eine Grafik der Agentur XEO erstellt und frei durch die Bestandteile des Markenkerns ergänzt. (vgl. dazu: XEO GmbH, S. 23).

<sup>140</sup> Vgl. Schade, 2012, S. 1f.

renz. Im Profifußball bieten viele Vereine im Grunde die gleiche Kernleistung an. Eine Differenzierung ist daher unabdingbar. Eine starke Marke wirkt sich zudem positiv auf die Beurteilung einzelner Markeneigenschaften aus. Dies ist im Fall des Profifußballs von besonderer Bedeutung, da ein Verein auch in Zeiten des fehlenden sportlichen Erfolgs wirtschaftliche Stabilität gewährleisten muss. Eine negative Bewertung der Kernleistung kann dann im besten Fall durch andere Markeneigenschaften kompensiert werden. Des Weiteren ist eine starke Marke Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung neuer Produkte bzw. Zusatzleistungen.<sup>141</sup> So erfreute sich z.B. die „BVB Evonik Fußballschule“, unter der Schirmherrschaft des BVB, von Beginn an großer Beliebtheit. Zusätzlich sollte im Fall von Borussia Dortmund auch das Online-Game „BVB FantasyManager“ erwähnt werden, welches im Jahr 2012 mit dem Innovationspreis der Sportmedienbranche ausgezeichnet wurde und sich eines großen Zuspruchs erfreut.<sup>142</sup> Die Kraft der bestehenden Marke konnte in beiden Fällen genutzt werden um Leistungen zu vermarkten, die nicht direkt der Kernleistung zugeordnet werden können.

Die Führung einer Fußballvereinsmarke richtet sich an verschiedene Adressaten. Die primäre Zielgruppe im Ligasport bilden allgemein die Fans. Sie suchen nach der Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse, wie Unterhaltung oder Gemeinschafts- und Triumpferlebnissen. Die Gruppe der Fans kann weiter in Stadionbesucher, Besucher von Sportbars, Fernsehzuschauer, Fanclubmitglieder usw. eingeteilt werden. Bei vorliegender Betrachtung soll darauf aber verzichtet werden, da diese Einzelfälle nur schwer zahlenmäßig greifbar sind. Fans können neben Adressaten auch zu Bestandteilen der Persönlichkeit der Vereinsmarke werden. So ist die „Gelbe Wand“<sup>143</sup> im Stadion des BVB ein fester Bestandteil der Atmosphäre und dadurch ein wichtiger Träger von Identität. Weiter gehören die Sponsoren, Dienstleister und Medien zu den externen Adressaten der Markenführung.<sup>144</sup> In der Theorie wird allgemein davon ausgegangen, dass auch die interne Identitätsvermittlung von großer Bedeutung ist.<sup>145</sup> Auf die Vermittlung der Identität innerhalb des Unternehmens Borussia Dortmund wird in dieser Arbeit jedoch nicht eingegangen, da gesicherte Informationen des Unternehmens BVB

<sup>141</sup> Vgl. Esch, 2007, S. 24, (zu Funktionen von Marken für Unternehmen)

<sup>142</sup> Vgl. „Preisträger 2012“, online verfügbar unter URL: <http://www.sports-media-summit.de/de/innovationspreis/preistraeger/> [Stand: 11.10.2013].

<sup>143</sup> Die Gelbe Wand bezeichnet die Südtribüne des Signal-Iduna-Parks, wenn diese vollständig von Fans in gelber Vereinskleidung gefüllt ist. Die Stimmung, die von diesen Fans erzeugt wird, ist eine bekannte Eigenschaft der Heimspiele des BVB. Der Dokumentarfilm „Wir die Wand“, brachte die Südtribüne im September 2013 sogar ins Kino: <http://www1.wdr.de/themen/sport/interviewmartens100.html> [Stand: 11.10.2013].

<sup>144</sup> Vgl. Alexa, 2009, S. 74ff.

<sup>145</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 109.

zur Kommunikation mit seinen Mitarbeitern fehlen. Bekannt ist, dass alle Mitarbeiter von Borussia Dortmund Markenschulungen unterzogen wurden, welche sie auf die Neuausrichtung der Marke einstimmen sollten. Daraus resultiert in der Praxis eine hohe Identifikation mit dem Markenkonzert.<sup>146</sup> Es ist weiter davon auszugehen, dass besonders die Spieler des Vereins stark dazu angehalten werden, eine markenkonforme Verhaltensweise zu pflegen. Zu sehen ist dies u.a. anhand des Versprechens, welches von der sportlichen Leitung im Kabinentrakt angebracht wurde.<sup>147</sup>

Das folgende Kapitel zeigt, wie sich die Fußballvereinsmarke Borussia Dortmund selbst definiert und welche Schlüsse sie daraus für den eigenen Markenauftritt zieht. In Anlehnung an die vorangegangenen theoretischen Ausarbeitungen (s. Kap. 2) wird versucht, den Fußballverein BVB als Marke greifbar zu machen. Zentrale Aussagen dazu stammen von XEO, der Leadagentur des BVB. Diese werden untersucht, ausgewertet und ergänzt.

## 4.1 Markenidentität

In Kapitel 2.3 wurde der identitätsorientierte Ansatz des Markenverständnisses hergeleitet. Später wurde dann in Kapitel 2.4 die Marke im identitätsorientierten Ansatz näher erläutert. Im Bereich der Fußballvereinsmarke hat die identitäts- bzw. persönlichkeitsbasierte Betrachtungsweise verschiedene Funktionen. Sie dient zum einen, dem besseren Verständnis der Vereinsmarke, da bei der Entwicklung einer Persönlichkeit auch auf Gefühle eingegangen werden kann. Eine rein sachliche Betrachtung führt zu weniger sensiblen Ergebnissen und erzeugt eine weniger tiefe Akzeptanz bei den Fans. Ähnlich verhält es sich bei der Emotionalisierung der Fußballvereinsmarke. Sportliche Erfolge sind oft nicht der ausschlaggebende Grund, sich für eine Anhängerschaft zu entscheiden. Dies erfolgt häufig aus irrationalen Gründen, was die emotionale Wertschöpfung der Marke in den Vordergrund rücken lässt. Des Weiteren bauen Fans eine Beziehung zu ihrem Verein auf, die der zu einem Partner oder Freund gleicht. Die menschlichen Charakterzüge, die eine Vereinsmarke zum Teil beschreiben, tragen somit beziehungstheoretischen Aspekten Rechnung. Menschliche Eigenschaften sind zudem vielseitig und unterstützen so eine Positionierung und Differenzierung eines Vereins, da eine ausgefeilte Markenpersönlichkeit nur schwer kopiert werden kann.

---

<sup>146</sup> Vgl. Fußballstudie 2012, S. 22.

<sup>147</sup> Das Versprechen bezieht sich auf die gewünschte Verhaltensweise der Spieler des Vereins während eines Spiels. Gefordert wird u.a. „*Bedingungsloser Einsatz*“ und „*Leidenschaftliche Besessenheit*“ dazu- vgl. XEO GmbH, S. 25).

Das dahinter stehende Vokabular ermöglicht zudem eine konsistente Markenführung in unterschiedlichen Bereichen. Die Charakterzüge eines Menschen sind relativ dauerhaft und nur über längere Zeiträume veränderbar. Aus diesem Grund erzeugt eine daran angelehnte Markenführung ein kontinuierliches Markenbild und ist daher in der Lage, den Markenwert zu steigern.<sup>148</sup>

Adjouri und Stastny vergleichen die Marke mit einem Haus. Dieses Haus besteht aus dem Markenfundament und dem Markendach, wobei sich alle wahrnehmbaren Markenbausteine (Logo, Name, Werbung etc.) im Markendach vereinen (s. Kap. 4.4). Die Kriterien hingegen, die nicht direkt vom Kunden bzw. vom Fan wahrgenommen werden, bilden das Fundament des Markenhauses.<sup>149</sup> Ein Handlungsfeld, welches der BVB zusammen mit der Agentur XEO bearbeitete, sollte die eigene Identität finden und sie zum Anker von Markenführung und Kommunikation machen.<sup>150</sup> In Analogie zum personalen Identitätsbegriff beschreiben Esch, Langner und Rempel die Markenidentität als das, wofür eine Marke steht bzw. stehen soll und interpretieren sie als die Wurzel einer Marke (s. Kap. 2.4). Die Identität einer Marke bildet demnach den Ursprung aller Markenüberlegungen.<sup>151</sup> Hans-Joachim Watzke beschreibt die Ausgangssituation des Vereins im Jahre 2008 in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Demnach befand sich der Verein in einer finanziell angespannten Lage, wodurch die Qualität des dargebotenen Fußballs und so auch das Interesse der Fans zu sinken drohte. Watzke und Zorc hätten sich daraufhin „[...] überlegt, wofür die Borussia steht: für Leidenschaft und für Authentizität.“<sup>152</sup> Eine leidenschaftlich kämpfende Fußballmannschaft, mit der sich die Fans identifizieren können, sollte also das Interesse am Verein steigern und helfen, das Stadion bei Heimspielen zu füllen. Es scheint, als stünde im Mittelpunkt dieser Strategie eine Grundüberlegung der Markenführung von Fußballvereinen. Da Erfolge nur schwer zu planen und u.U. nur mit großem finanziellen Einsatz zu erreichen sind, ist es essenziell, den wirtschaftlichen Erfolg des Vereins vom sportlichen abzukoppeln. Diese Herausforderung zu meistern, bedarf es einer modernen Markenführung und einer starken Vereinsmarke.<sup>153</sup>

Nachdem die Ausgangsüberlegung der Markenidentität des BVB nun bekannt ist, wird auf die Herleitung und die Umsetzung eingegangen. Die Erstellung des Markenauftritts

---

<sup>148</sup> Vgl. Alexa, 2009, S. 99ff.

<sup>149</sup> Vgl. Adjouri/Stastny, 2006, S. 53.

<sup>150</sup> XEO GmbH, S. 7.

<sup>151</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 106.

<sup>152</sup> Vgl. Knop, Carsten: Klopps Chef, in: FAZ, ein Interview vom 15.05.2012, online verfügbar unter URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/mein-weg/hans-joachim-watzke-klopps-chef-11747270.html> [Stand: 09.10.2013].

<sup>153</sup> Vgl. Schade, 2012, S. 1.

der Fußballvereinsmarke lag zwischen den Spielzeiten 2008/2009 und 2012/2013 in der Hand der Agentur XEO. Die Agentur selbst hat in einer Broschüre zum BVB-Case eigene Aussagen zur Entstehung des Markenauftritts und so auch zu den einzelnen Aspekten von der Markenidentität und dem Image getroffen. Diese Aussagen werden im Folgenden erläutert und überprüft. Eine Analyse der Aussagen in Bezug auf die Umsetzung des Markenauftritts erfolgt in Kapitel 5.

## 4.2 Markenkern

Die Markenidentität des BVB besteht aus vier Kernkompetenzen. Im Zentrum dieser Kompetenzen steht der Markenkern, die „Intensität“ (s. Abb. 7). Umgeben wird der Kern von den sekundären Kernkompetenzen „Echtheit“, „Ambition“ und „Bindungskraft“. Wie in Kapitel 2.4 bereits erwähnt, steht die Identität einer Marke über der Werbung für die Marke. Daher bildet der Markenkern „Intensität“ die Basis für alle weiteren Überlegungen zur Marke, von der Positionierung bis hin zur Gestaltung der Markenbotschaft. Der Markenkern macht die Marke langfristig identifizierbar. Die genannten Markenkompetenzen lehnen sich an die von Watzke formulierte Leidenschaft und Authentizität an (s. Kap. 4.1). Die emotionale Absicht der Marke BVB ist dabei deutlich zu erkennen. Der Verein selbst bezeichnet die „Intensität“ als Voraussetzung, ein „unvergleichliches Fußballerlebnis“ zu schaffen. „Ambition“ wird als Bedingung gesehen, die sportlichen Ziele zu erreichen. Mit der Kernkompetenz „Echtheit“ verbindet man die Hoffnung auf „tiefes Vertrauen und echte Liebe“ seitens der Adressaten der Markenführung, also den Fans sowie potentiellen Sympathisanten. Als „Bindungskraft“ wird die, mit Hilfe des Vereins entstehende, „Heimat und Familie für viele Menschen“ bezeichnet.<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. „Die Faszination der Marke Borussia Dortmund“, eine Präsentation von Carsten Cramer (Direktor Vertrieb und Marketing) und Ben Rüniger (XEO GmbH) vor dem Marketing-Club Düsseldorf e.V., online verfügbar unter URL: <http://www.marketing-club.net/medien/club-tv/videos-2012/echte-liebe-die-faszination-der-marke-borussia-dortmund.html> [Stand: 11.10.2013].

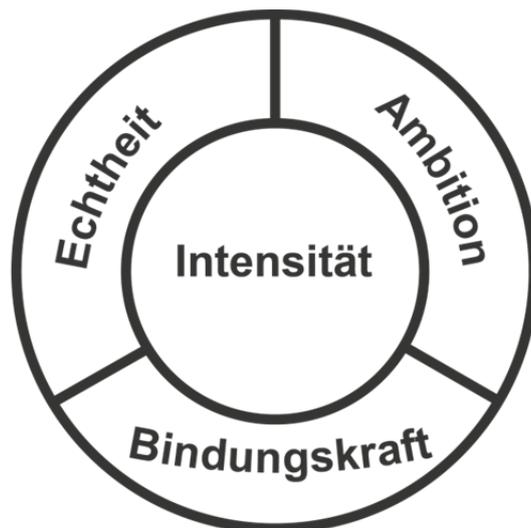


Abb. 7: Markenkern des BVB nach XEO

Betrachtet man die Kernkompetenzen unvoreingenommen und in Bezug auf die Kernleistung *Fußballspiel*, ist besonders erwähnenswert, dass alle vier Kompetenzen unabhängig vom sportlichen Ergebnis zutreffend sein können. Hier lässt sich bereits ansatzweise das Ziel der Abkopplung des wirtschaftlichen Erfolgs vom sportlichen Erfolg vermuten. Der Verein strebt also eine Identifikation seiner Fans mit sich selbst an, die auch im Falle sportlicher Niederlagen Bestand haben kann. Voraussetzung dafür ist allerdings die Erfüllung aller Kernkompetenzen, vor allem durch Spieler und Trainer. Demnach erfüllt eine aufopferungsvoll bzw. intensiv kämpfende Mannschaft bereits die Zielvorgabe „Intensität“, wie sie im Markenkern enthalten ist. „Ambition“ als Kernkompetenz steht eng in Verbindung mit jener intensiven Spielweise. Das Wort selbst beschreibt ein „auf ein bestimmtes Ziel gerichtetes Streben“ und ist u.a. mit dem Wort Ehrgeiz umschreibbar.<sup>155</sup> „Bindungskraft“ und „Echtheit“ lassen sich nur schwer mit dem Fußballspiel selbst in Verbindung bringen. Zumindest scheint es unangemessen die Spielweise bzw. das Auftreten einer Fußballmannschaft während eines Spieles als *bindend* oder *echt* zu umschreiben. Beide Attribute scheinen eher geeignet, andere Bereiche des Markenauftritts zu charakterisieren. Welche Bereiche dies betreffen kann, wird im Folgenden kurz erläutert.

Zum Wort *Echtheit* finden sich im Duden mehrere Synonyme: u.a. Authentizität, Herzlichkeit und Identität.<sup>156</sup> Das Wort selbst besitzt eine überaus positive Assoziation. Worauf sich aber jene Echtheit bezieht bzw. was genau in diesem Sinne *echt* sein soll, wird nicht sofort ersichtlich. Das Synonym Authentizität wurde bereits zuvor erwähnt,

<sup>155</sup> Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Ambition> [Stand: 11.10.2013].

<sup>156</sup> Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Echtheit> [Stand: 11.10.2013].

da Watzke sie als charakteristisch für den BVB betrachtet. Eine authentische Person zeichnet sich durch ihre Glaubwürdigkeit aus. Der Verein Borussia Dortmund scheint nur dann glaubwürdig sein zu können, wenn die in ihm handelnden Personen als glaubwürdig dargestellt werden. Im täglichen Geschäft der Bundesliga wird die Glaubwürdigkeit allerdings sehr häufig auf die Probe gestellt. Spieler und Verantwortliche sind oft durch die Medien oder auch Konkurrenten gezwungen zu spekulieren, wenn es z.B. um anstehende Transferverhandlungen geht. Die gewählte Umschreibung über das Wort *Echtheit* scheint daher eher als angebracht. Sie ist subtiler und kann schwerer in Frage gestellt werden. Herzlichkeit und Identität, als Synonyme für die Kernkompetenz „Echtheit“, können mit der Bindung der Mitarbeiter bzw. Spieler zum Verein BVB gleichgesetzt werden. In der Praxis lassen Spieler ein klares Bekenntnis zum eigenen Verein jedoch oft vermissen. Fans aber halten eine Identifikation mit dem Verein und letztlich auch mit ihnen selbst, für sehr wünschenswert. Insofern wäre es ebenfalls kompliziert, die *Identität* als eine Kernkompetenz der Marke zu formulieren. Wie später erläutert wird, äußert sich eben der Wunsch nach Herzlichkeit auch im aktuellen Claim von Borussia Dortmund, „Echte Liebe.“ (s. Kap. 5.1).

Die „Bindungskraft“ ist eine weitere Kernkompetenz der Marke Borussia Dortmund. Das Wort *Bindung* steht auch für Verbundenheit und Zusammenhalt.<sup>157</sup> Hier stellt sich die Frage, wer sich in diesem Fall wem verbunden fühlt. Man kann behaupten, dass der BVB durch seine reine Existenz all seine Fans gewissermaßen aneinander bindet. Allein durch deren gemeinsame Präferenz zum Verein entsteht sozusagen eine soziale Gruppe. Im engeren Sinne bindet zudem die Austragung von Heimspielen des BVB eine kleinere Menge von Individuen aneinander. Menschen, die allgemein möglicherweise wenig eint, finden sich im Stadion und besonders auf der Südtribüne, in einheitlicher Kleidung. Sie teilen Emotionen, sie kommunizieren und sie singen dieselben Lieder. Eine erfolgreiche Fußballvereinsmarke sollte in der Lage sein, Fans über die angebotene Kernleistung hinaus an sich zu binden. Dies geschieht über die Markierung alltäglicher Gegenstände. Der Fanshop des BVB bietet Produkte, die an die verschiedenen Lebenswelten seiner Zielgruppen angepasst sind und verbindet diese mit seinen Vereinsmarkenelementen. Hier finden sich u.a. Badeenten für Kinder, Ohrringe für Damen, Herrenuhren oder auch Regenschirme und Grillzubehör.<sup>158</sup> All diese Gegenstände sind mit Markennamen, Logo, Farben oder der Markenbotschaft des BVB versehen. Doch Borussia Dortmund muss auch auf weiteren Ebenen daran interessiert

---

<sup>157</sup> Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Bindung> [Stand: 11.10.2013].

<sup>158</sup> Vgl. Online-Fanshop des BVB unter URL: <http://www.shop.bvb.de> [Stand: 11.10.2013].

sein, eine möglichst große Bindungskraft zu besitzen. Nämlich dann, wenn es darum geht, Vertragsspieler zu gewinnen und zu halten. Es ist wichtig für den Verein, dass qualitativ hochwertige Spieler möglichst lange im Verein bleiben. Das kann, neben adäquaten Gehalts- und Prämienzahlungen, eben auch durch eine enge Bindung erreicht werden. Des Weiteren muss jeder professionelle Fußballverein einen gewissen Anteil seiner Einnahmen durch Sponsorengelder erzielen, um wettbewerbsfähig zu sein. Gerade im Ruhrgebiet und der näheren Umgebung ist die Anzahl der Konkurrenten jedoch relativ groß.<sup>159</sup> Thomas Treß, der zweite Geschäftsführer der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, sprach in einem Interview vom „Standortnachteil Nordrhein-Westfalen“, da hier viele Vereine um Sponsoren werben.<sup>160</sup> Eine große Bindungskraft kann also auch dazu beitragen, Sponsoren zu gewinnen oder eben sie zu halten.

Natürlich sind formulierte Kernkompetenzen nur indirekt am Unternehmenserfolg beteiligt. Sie bilden aber die Basis für jene Prozesse, die sich direkt auf die Gewinnung von Fans, Mitgliedern, Sponsoren etc. auswirken. Wie aus Kapitel 2.4.3 hervorgeht, bildet der Markenkern in Kombination mit den Ergebnissen der Marktsegmentierung die Grundlage für die Markenpositionierung.

### 4.3 Markenpositionierung

In Anlehnung an Kapitel 2.4.3 kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Positionierung einer Marke dazu dient, ein adäquates Design zum Markenkern zu entwickeln. Um den Vergleich des Markenhauses erneut zu bemühen, wäre die Positionierung dann eine Art Treppe zwischen Markenfundament und Markendach. Gemäß der Agentur XEO beschreibt die Positionierung, was die Menschen vom Verein Borussia Dortmund denken sollen. In Anlehnung an den Markenkern wird der Vereins als „[...] das intensive Fußballerlebnis.“<sup>161</sup> beschrieben. Diese Formulierung vereint eine, in der Praxis zweigeteilte Markenpositionierung. Aktuellten wie potenziellen Sponsoren, wird der BVB als authentische und hochemotionale Marke dargestellt. Den Fans und poten-

<sup>159</sup> Im Dortmunder Umkreis von etwa 100 km sind neun Vereine der 1., 2. und 3. Liga Bundesliga angesiedelt: Bochum (Entfernung ca. 20 km), Duisburg (ca. 55 km), Düsseldorf (ca. 70 km), Gelsenkirchen bzw. Schalke (ca. 35 km), Mönchengladbach (ca. 95 km), Köln (ca. 95 km), Leverkusen (ca. 80 km), Münster (ca. 63 km) und Paderborn (ca. 100km). Im Vergleich dazu konkurriert der FC Bayern München zur Zeit lediglich mit 4 Profivereinen: 1860 München, Augsburg (ca. 80 km), Ingolstadt (ca. 80 km), Unterhaching (ca. 10 km).

<sup>160</sup> Vgl. Bay, Lukas: „Wir können die Bayern nicht einholen“, in Handelsblatt, ein Interview vom 25.02.2013, online verfügbar unter URL: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/aktien/aktien-im-fokus/bvb-geschaeftsfuehrer-tress-wir-koennen-die-bayern-nicht-einholen/7837420.html>

<sup>161</sup> XEO GmbH, S. 9.

tiellen Anhängern soll die Botschaft vermittelt werden, dass beim BVB „Die pure Lust am Fußball“ im Mittelpunkt steht.<sup>162</sup>

Eine adäquate Positionierung richtet sich in der Regel, zumindest teilweise, nach den Bedürfnissen der Zielgruppe, hier also nach den Fans des BVB. Um diese Bedürfnisse möglichst genau definieren zu können, sollten die Lebenswelten der Fans exakt definiert werden. Kapitel 2.4.3 hat die Notwendigkeit der Marktsegmentierung bereits angesprochen. Empirische Daten über die exakte gesellschaftliche Verteilung der Anhänger des Vereins Borussia Dortmund, liegen für diese Arbeit leider nicht vor. Es kann aber gesagt werden, dass sich der Markenauftritt des BVB in erster Linie an Menschen aus der Region um Dortmund zu richten hat, da etwa die Hälfte aller Fans des BVB aus dem Bundesland Nordrhein-Westfalen stammt.<sup>163</sup> Diese Menschen können über lokale Zeitungen oder Werbeplakate innerhalb der Stadt bzw. des Bundeslandes erreicht werden. Es ist davon auszugehen, dass die allermeisten fußballinteressierten Bewohner der Stadt Dortmund, auch Fans des BVB sind. Eine zweite, wichtige Zielgruppe sind Menschen im gesamtdeutschen Gebiet. Im Unterschied zu den meisten anderen Bundesligavereinen, besitzt Borussia Dortmund mehr Fans im Raum außerhalb Nordrhein-Westfalens als innerhalb. Zudem ist bekannt, dass der Verein in neun der sechzehn Bundesländer zu den drei beliebtesten Vereinen zählt. In vier davon ist der BVB gar auf dem ersten Platz der Beliebtheit.<sup>164</sup> Die Fans im deutschlandweiten Markt können über das Dach der DFL, also über den Spielbetrieb der Bundesliga, erreicht werden. Es ist davon auszugehen, dass die meisten fußballinteressierten Deutschen mehr Interesse an der Bundesliga haben, als an Profiligen anderer Länder. Nach dieser Einteilung sind fußballinteressierte Menschen anderer Länder eine dritte Gruppe der Vereinsmarkenführung. Dieser Personenkreis ist relativ schwer zu erreichen, da er sich innerhalb eines Marktes aufhält, in welchem ebenfalls lokale Fußballmarken angeboten werden. Diese Einteilung ist natürlich erweiterbar, da auch Personengruppen als interessant gelten, wenn diese keinerlei Präferenzen bzgl. eines Fußballvereins besitzen. Dazu zählen vor allem junge Menschen und Kinder. Ebenso wird der asiatische Markt derzeit verstärkt von unterschiedlichen Vereinen bearbeitet. Die Evonik Fußballschule des BVB war zuletzt zu Gast in Japan, wo der Verein aufgrund des Weltpokalsieges in Tokyo (1997) und auch durch den ehemaligen japanischen

---

<sup>162</sup> Vgl. Fußballstudie 2012, S. 22.

<sup>163</sup> Aus der Fußballstudie 2012 geht hervor, dass der BVB bundesweit eine Fanbasis von etwa 4,65 Millionen und im eigenen Bundesland von etwa 2,12 Millionen Menschen besitzt.

<sup>164</sup> Vgl. Fußballstudie 2012, S. 10f.

Starspieler des BVB, Shinji Kagawa, relativ bekannt ist.<sup>165</sup> Die Website des BVB wird derzeit in drei Sprachen angeboten, Deutsch, Englisch und Japanisch. Abgesehen von der zuletzt genannten Fangruppe, die für den Sport Fußball erst noch gewonnen werden muss, gilt es, das Fußballpublikum generell zu definieren. Es bildet eine Gesamtheit von Menschen, deren Gemeinsamkeit die Rezeption des Fußballs darstellt. Jene Rezeption geschieht sowohl im Stadion und am Fernseh Bildschirm als auch in Rundfunk und Presse (Digital und Print). Nach einer Analyse der Leserschaft des „kicker“-Sportmagazins konnte festgestellt werden, dass die Verteilung der Fußballinteressierten ein Abbild der jeweils aktuellen Gesellschaftsstruktur darstellt.<sup>166</sup> Es bietet sich daher an, auch die Zielgruppe der Vereinsmarke Borussia Dortmund breiter zu fassen. Sie umfasst alle gesellschaftlichen Schichten und auch alle Altersklassen. Auch die Fußballstudie 2012 der Technischen Universität Braunschweig stellte bei ihrer Befragung fest, dass sich das Interesse am Fußball über alle demografischen Segmente erstreckt.<sup>167</sup>

Aufgrund der breit gefächerten Zielgruppe scheint es aus Sicht des Vereins logisch, eine aktive Positionierung vorzunehmen. Sich reaktiv auf die Bedürfnisse der Fans einzustellen, würde zu vielseitiger Ansprechhaltung erfordern. Mit dem *intensiven* Fußball kreierte der Verein daher ein Scheinbedürfnis, welches er zu befriedigen in der Lage ist. Es wäre ebenso denkbar gewesen, den Aspekt des *erfolgreichen* Fußballs in den Mittelpunkt der Marke zu stellen. Dieser wäre aber unter Umständen schwerer dauerhaft zu erfüllen gewesen. Zudem sind rationale Attribute zwar eine notwendige Bedingung für Erfolg am Markt, eine Differenzierung kann aber in der Regel nur über emotionale Attribute erfolgen.<sup>168</sup> Das bedeutet, der Markenkern des BVB war zum Zeitpunkt seiner Entwicklung im Grunde austauschbar, da er sich nicht am Fan, sondern am Verein orientierte.

Bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Positionierung steht jeder Fußballverein vor der richtungsweisenden Entscheidung, sich entweder regional oder national bzw. sogar international zu orientieren.<sup>169</sup> Der BVB scheint bei der Konzeptionierung seines Markenkerns, der Markenpositionierung und auch des späteren Claims „Echte Liebe.“, eine internationale Ausrichtung bereits in Betracht gezogen zu haben. Diese Überlegung ist

<sup>165</sup> Vgl. „Evonik Fußballschule des BVB reist nach Japan“, Pressebeitrag des BVB vom 31.5.2012 im offiziellen Webauftritt: <http://www.bvb.de/?l%E3%8C%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Eo%EE%83%9B> [Stand: 11.10.2013].

<sup>166</sup> Vgl. Fürtjes, 2009, S. 9f, S. 61f.

<sup>167</sup> Demnach interessieren sich 45,9% der 18- bis 69-jährigen Bundesbürger sehr stark oder stark für Fußball. Daraus ergibt sich eine Zielgruppe von etwa 25,8 Millionen Fußballfans in Deutschland: vgl. Fußballstudie 2012, S. 10.

<sup>168</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 129.

<sup>169</sup> Vgl. Alex, 2009, S. 87.

keineswegs abwegig, wenn man die internationale Vergangenheit des Vereins betrachtet. Allerdings konnte man im Jahre 2009 nicht unbedingt davon ausgehen, kurzfristig wieder internationale Erfolge zu feiern. So scheint man sich die Möglichkeit eines internationalen Markenauftritts zumindest offen gelassen zu haben. Grund zu dieser Annahme bietet der fehlende eindeutige Bezug des Markenfundaments zur Region. Zudem lässt sich der Claim „Echte Liebe.“ sehr ansprechend auch international in „Real Love.“<sup>170</sup> abwandeln.

Die Markenpositionierung dient generell der Abgrenzung von Konkurrenzmarken.<sup>171</sup> „Borussia Dortmund als intensives Fußballerlebnis“ stellt die Soll-Positionierung bzw. das Soll-Image des Vereins dar. Das Ist-Image wird in Kapitel 6 näher betrachtet. Zudem sollte die Positionierung im Design klar wiederzuerkennen sein. Auf das Design wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

#### 4.4 Marken-Design

Das Marken-Design ist die logische Schlussfolgerung aus der vorherigen Konzeptionierung einer Marke. Es ist aber, im Falle eines traditionsreichen Fußballvereins, auch die Weiterführung bestehender Gestaltungsrichtlinien. So gilt das Emblem eines Fußballvereins in seinen Grundzügen zumeist als unveränderlich. Ebenso manifestiert sind die Vereinsfarben. Allerdings weisen diese im deutschen Profifußball oftmals keine eindeutige Differenzierung auf. Die Farben rot, blau und weiß sind sehr häufig vertreten. Die Kombination aus schwarz und gelb kann allerdings als differenzierende Farbkombination bezeichnet werden. Lediglich während der ersten Jahre nach der Gründung (etwa bis 1913), trugen die Spieler der Borussia die Farben blau und weiß. Das Emblem des Vereins, wie es heute bekannt ist, entstand im Jahre 1918. Während der Zeit des Nationalsozialismus, wurde es durch einen stilisierten Reichsadler in Kombination mit dem Hakenkreuz ersetzt. 1963 wurde das Emblem vorübergehend mit dem Stadtdler der Stadt Dortmund kombiniert. Im Jahre 1977 kombinierte der Verein sein Logo für eine Saison mit dem des niederländischen Tabakherstellers *Samson* und erhielt dafür eine Zahlung in Höhe von 300.000 DM.<sup>172</sup> Abgesehen von diesen Ausbrüchen, besteht das Emblem des BVB seit fast 100 Jahren, so wie es auch aktuell ein Teil des Markenauftritts ist (s. Abb. 8).

<sup>170</sup> Vgl. Rentz, Ingo: "From Dortmund with love", in: Horizont, Artikel vom 25.5.2013, online verfügbar unter URL: [http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/From-Dortmund-with-love-So-kapert-der-BVB-die-englische-Hauptstadt\\_114753.html](http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/From-Dortmund-with-love-So-kapert-der-BVB-die-englische-Hauptstadt_114753.html) [Stand: 11.10.2013].

<sup>171</sup> Vgl. Esch, 2007, S. 90.

<sup>172</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 32f.



Abb. 8: Das Emblem des BVB<sup>173</sup>

Der Markenclaim der Fußballvereinsmarke Borussia Dortmund „Echte Liebe.“ existiert seit 2010. Der Verein betrachtet den Claim als Markenversprechen an die einzelnen Zielgruppen.<sup>174</sup> „Echte Liebe.“ wurde im Zuge des Identitätsprozesses entwickelt, den die Düsseldorfer Werbeagentur XEO im Auftrag von Borussia Dortmund ausführte. Die Agentur begann ihre Arbeit an der Markenpersönlichkeit des BVB im Laufe der Bundesliga-Saison 2008/2009. Ein Teil jener Markenpersönlichkeit war ein neues und einheitliches Gestaltsystem, dessen Ziel es war, dem Markenkern „Intensität“ visuell Ausdruck zu verleihen.<sup>175</sup> Das System orientiert sich an fünf Richtlinien, die von der Agentur XEO formuliert wurden:<sup>176</sup>

- *Flächen, Bilder und Textelemente gehen geföhlt über das Format hinaus*
- *Starke Kontraste durch Schwarzgelb sowie Fläche-Bild-Verbindungen*
- *Asymmetrie durch Größenunterschiede der einzelnen Bestandteile*
- *Dynamik durch 09°-Diagonalen (Fläche, Bild, Headline)*
- *Plakativität durch Bildkomposition und reduzierte Textmenge*

Das nachfolgende Kapitel zeigt die direkte Umsetzung des Gestaltsystems an ausgewählten Beispielen. Außerdem wird die ausführende Agentur XEO vorgestellt.

<sup>173</sup> Bildquelle: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Borussia\\_Dortmund\\_logo.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Borussia_Dortmund_logo.svg) [Stand: 11.10.2013].

<sup>174</sup> XEO GmbH, S. 12.

<sup>175</sup> Vgl. XEO GmbH, S. 10.

<sup>176</sup> XEO GmbH, S. 11.

## 5 Der Markenauftritt von Borussia Dortmund

Im Vereinsfußball wird Identität oft aus Aspekten der Vereinsherkunft gewonnen. Vereine, denen eine lange Tradition fehlt, müssen alternative Wege zu einer adäquaten und differenzierenden Markenidentität finden. Ein Beispiel hierfür ist der im Jahre 2009 gegründete Fußballverein RB Leipzig. Bei der Erschaffung seiner Markenidentität fehlten dem Club die im Profifußball herkömmlichen Ansatzpunkte, wie vergangene Erfolge oder ehemalige Spieler. Der selbstgewählte Beiname „Die Roten Bullen“ ist daher angelehnt an Red Bull, den Hauptsponsor des Vereins.<sup>177</sup> Auch Vereine, die einer lokalen Konkurrenz ausgesetzt sind, müssen bei der Entwicklung einer differenzierenden Markenidentität besonders kreativ sein. Sie können sich nur schwer von den Mitbewerbern aus der Region abgrenzen. Aber gerade die Abgrenzung ist eine bedeutende Bedingung für den Erfolg am Markt. Zwar ist der Verein Borussia Dortmund mit einer nennenswerten Vergangenheit ausgestattet, er sieht sich aber innerhalb des Ruhrgebietes mehreren Konkurrenten ausgesetzt (s. Kap. 4.3). Viele sind aktuell in einer der drei deutschen Profiligen vertreten oder haben zumindest in der Vergangenheit zu den professionellen Teams gezählt. Hier sind u.a. FC Schalke 04, VFL Bochum, MSV Duisburg, Rot Weiß Essen, Rot Weiß Oberhausen oder SG Wattenscheid 09 zu nennen. Diese Vereine verkörpern den *Ruhrpottfußball* und weisen daher eine gewisse Gemeinsamkeit mit dem BVB auf. Innerhalb der ersten Bundesliga ist traditionell der FC Schalke 04 als größter Konkurrent der Region anzusehen.<sup>178</sup> Zwar kann der BVB dennoch einen Teil seiner Identität aus der Ruhrgebietsherkunft gewinnen, was er auch tut. Hauptsächlich aber ist es notwendig, die Stadt Dortmund in den Mittelpunkt der Markenherkunft zu rücken. Die Heimatstadt und die Historie des Vereins Borussia Dortmund, kombiniert mit dem zuvor beschriebenen Markenkompetenzen, bilden daher die Basis bei der Umsetzung einzelner Werbemaßnahmen.

Das Ziel eines Markenauftritts ist die Herstellung einer möglichst hohen Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild der Marke BVB und dem Fremdbild.<sup>179</sup> Um eine solche Übereinstimmung herzustellen, bedarf es eines Markenauftritts, der ebenfalls an das Selbstbild angepasst ist. Diese Übereinstimmungen werden in der Praxis oft als ‚Fit‘ bezeichnet. Wie hoch dieser Fit zwischen Markenidentität, Markenauftritt und letztlich

---

<sup>177</sup> Vgl. <http://www.dierotenbullen.com/verein.html> [Stand: 11.10.2013].

<sup>178</sup> In der ewigen Tabelle der Bundesliga befindet sich der BVB als erfolgreichster Verein der Region auf Platz 4. Auf Platz 6 folgt der FC Schalke 04 und auf dem 13. Rang befindet sich mit dem VFL Bochum ein weiterer Verein aus dem Ruhrgebiet, vgl. dazu: <http://www.bundesliga.de/de/historie/tabelle/> [Stand: 09.10.2013].

<sup>179</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 109.

dem Markenimage ist, sollen die folgenden Ausführungen zeigen. Dabei werden bedeutende Kampagnen des BVB zwischen den Jahren 2009 und 2013 vorgestellt. Des Weiteren wird zunächst vor allem der Fit vom Selbstbild der Marke, also Identität, Kern und Positionierung geprüft. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein großer Fit eine erfolgreiche Identitätsvermittlung zur Folge hat, die sich dann positiv auf das Markenimage auswirkt.

## 5.1 Kampagne 2009 - „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“

Parallel zum Erstellungsprozess der Markenidentität des BVB und noch bevor die „Echte Liebe.“ das erste Mal kommuniziert wurde, entwickelte die Agentur XEO die Kampagne zum 100-jährigen Vereinsjubiläum. Das Jubiläumsjahr wurde unter das Motto „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“<sup>180</sup> gestellt. Dieser Satz war auch die grundlegende Aussage von insgesamt neun Plakaten, auf denen jeweils wichtige Ereignisse bzw. Personen aus der Geschichte des Vereins zu sehen waren. Wie es bei einem Jubiläum durchaus üblich ist, sollte die Kampagne an vergangene Zeiten erinnern. In der Historie des Vereins wurde des Öfteren die Rückbesinnung auf Werte und Traditionen vergangener Zeiten gefordert (s. Kap. 3.3). Dabei wurde immer wieder auf die Wirkung des bestehenden Mythos, um die Herkunft der frühen Spieler und Fans des Vereins aus dem Milieu der Arbeiterschaft gesetzt. Im Zuge der kommunikativen Neuausrichtung des BVB ab 2008, lautete eines von drei vereinsinternen Handlungsfeldern:

*Rückbesinnung auf die eigenen Qualitäten und Fähigkeiten – ehrliche und ambitionierte Arbeit im Schulterschluss mit den Menschen um sich herum.*<sup>181</sup>

Anlässlich des 100. Geburtstages von Borussia Dortmund im Jahre 2009 wurden die Fans des Vereins angeregt, sich zurückzubesinnen. Im Zentrum der Kampagne stand ein abgewandeltes Vereinslogo (s. Abb. 9) und eine Serie von Plakaten bzw. Anzeigen mit insgesamt neun Motiven (s. Anlage 1).

<sup>180</sup> Vgl. „Danke für 100 Jahre echte Liebe“, in: Die Welt, Artikel vom 2.2.2009, online verfügbar unter URL: [http://www.welt.de/welt\\_print/article3131018/Danke-fuer-100-Jahre-echte-Liebe.html](http://www.welt.de/welt_print/article3131018/Danke-fuer-100-Jahre-echte-Liebe.html) [Stand: 11.10.2013].

<sup>181</sup> XEO GmbH, S. 7.



Abb. 9: Jubiläumslogo - "100 Jahre BVB"<sup>182</sup>

Die einhundert Strahlen des Jubiläumslogos standen stellvertretend für die 100jährige Geschichte des Vereins. Das Logo sollte zudem die Strahlkraft der Südtribüne symbolisieren.<sup>183</sup> Im Jahr 2009 war das Jubiläumselement auf den verschiedensten visuellen Kontaktträgern und Werbemitteln zu finden. Der Verein gab u.a. eine, auf 1909 Bögen limitierte, Jubiläums-Briefmarke heraus. Auf ihr fand sich das Jubiläumslogo auf gelbem Grund, kombiniert mit dem Motto des Jubiläumjahres.<sup>184</sup> Am 19. Dezember 2009 jährte sich die Gründung des Vereins zum 100. Mal. Im Rahmen des an diesem Tag stattfindenden Heimspiels gegen den SC Freiburg, trugen die Spieler ein spezielles Jubiläumstrikot (s. Abb. 10) des damaligen Ausrüsters Kappa. Das Trikot erinnerte ebenfalls an die Historie des Vereins und war in seinem Muster mit Details ausgestattet, die alle bisher gewonnenen Titel zeigten.<sup>185</sup> Das eigentliche Trikot der Saison 2008/2009 konnte, beim Kauf durch den Fan, optional mit dem Jubiläumszeichen ergänzt werden.<sup>186</sup> Vor dem Heimspiel am 19. Dezember, wurden handliche Fahnen an die Fans im Stadion

<sup>182</sup> Bildquelle: [www.xeo-brands.com](http://www.xeo-brands.com) [Stand: 11.10.2013].

<sup>183</sup> Vgl. „Xeo bejubelt 100 Jahre BVB“, in: Werben & Verkaufen, Beitrag vom 27.1.2009, online verfügbar unter URL: [http://www.wuv.de/werben\\_verkaufen/agenturen/xeo\\_bejubelt\\_100\\_jahre\\_bvb](http://www.wuv.de/werben_verkaufen/agenturen/xeo_bejubelt_100_jahre_bvb) [Stand: 11.10.2013].

<sup>184</sup> Vgl. „Eigene Briefmarke zum 100. Geburtstag des BVB“, Pressebeitrag des BVB vom 16.11.2009 im offiziellen Webauftritt: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CZc%EE%85%9B> [Stand: 11.10.2013].

<sup>185</sup> Vgl. Blaß, Constantin: „Das ist das neue Jubiläumstrikot“, in: Ruhrnachrichten, Artikel vom 31.8.2009, online verfügbar unter URL: <http://www.ruhrnachrichten.de/lokales/dortmund/Das-ist-das-neue-Jubilaeumstrikot;art930,656418> [Stand: 11.10.2013].

<sup>186</sup> Vgl. „KAPPA-Trikots 09/10 mit "100-Jahre"-Logo“, Pressebeitrag des BVB vom 16.07.2009 im offiziellen Webauftritt: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CZo%E6%8D%9A> [Stand: 11.10.2013].

verteilt, die ebenfalls das strahlende BVB-Emblem zeigten.<sup>187</sup> Fast selbstverständlich erscheint, dass sehr viele weitere Merchandising-Artikel mit dem speziellen Logo versehen und verkauft wurden, darunter T-Shirts, Schals und DVDs. Auch das Buch „Ein Jahrhundert Borussia Dortmund“, aus dem im Rahmen dieser Arbeit mehrfach zitiert wurde, trägt das Geburtstagsblem auf dem Einband.<sup>188</sup>



Abb. 10: Jubiläumstrikot<sup>189</sup>

Der Verein entschied sich aus Anlass seines 100. Geburtstages, ein gesamtes Jubiläumsjahr auszurufen, welches am 19. Dezember 2008 mit einem Gottesdienst in der Dreifaltigkeitskirche begann. Seinen Höhepunkt hatte es dann an besagtem Heimspieltag im Dezember.<sup>190</sup> Die Anzeigen- und Plakatkampagne startete ebenfalls bereits im Dezember 2008. „Aus dem Herzen des Vereins in die Herzen der Fans!“, sollten aus Sicht des Vereins, die neun Motive ihren Weg finden (s. Anlage 1). Man benutzte die Schlagworte „einzigartig“, „emotional“ und „echt“, um die eigene Werbemaßnahme zu charakterisieren.<sup>191</sup> Und in der Tat scheint es durchaus denkbar, dass einige der abge-

<sup>187</sup> Die Fahnen sind zu sehen unter URL: <http://www.stern.de/sport/fussball/100-jahre-borussia-dortmund-wir-werden-niemals-auseinander-gehen-1530502.html> [Stand: 11.10.2013].

<sup>188</sup> Der Einband ist zu sehen unter URL: <http://www.werkstatt-verlag.de/?q=9783895336652> [Stand: 11.10.2013].

<sup>189</sup> Bildquelle: [http://www.ruhrnachrichten.de/storage/pic/mdhl/artikelbilder/lokales/rn/dolo/dolo-lokal/1246244\\_1\\_0901do-bvb-trikot-jubi.jpg?version=1251736886](http://www.ruhrnachrichten.de/storage/pic/mdhl/artikelbilder/lokales/rn/dolo/dolo-lokal/1246244_1_0901do-bvb-trikot-jubi.jpg?version=1251736886) [Stand: 11.10.2013].

<sup>190</sup> Vgl. „100 Jahre: Der Start ins Jubiläums-Jahr“, Pressebeitrag des BVB vom 20.12.2008 im offiziellen Webauftritt: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CZ%E7%80%9E> [Stand: 11.10.2013].

<sup>191</sup> Vgl. „Die Plakat-Kampagne:

bildeten Motive in der Lage waren, eine Gefühlsregung bei den Fans auszulösen. Höhepunkte, Tiefpunkte und Personen des Vereinslebens aus verschiedenen Epochen sorgten dafür, dass unterschiedliche Generationen angesprochen wurden. So zeigt das Plakat mit dem Titel „Nur ein Tiefpunkt“ (s. Abb. 26), den Protestmarsch vom 12. Februar 2005. Um die finanzielle Schieflage des Vereins auszugleichen, hatte der Verein bereits im Jahr 2000 die Markenrechte am Namen und Logo des Vereins an einen Dritten übertragen. Als dieses Handeln im Jahr 2005 an die Öffentlichkeit gelangte, bewegte dies die Fangruppe The Unity<sup>192</sup> dazu, den Protest zu initiieren.<sup>193</sup> Wie auch die acht weiteren Motive, verbindet dieses Plakat einen bedeutenden Aspekt der Vereinshistorie direkt mit den Fans. In diesem Fall ist ein Teil der Fans gar im Mittelpunkt des Bildmotivs. Die Aussage des Plakates lautet „Nur ein Tiefpunkt weil man mit den besten Fans der Welt alles übersteht“. Damit drückt der Absender der Botschaft, also der Verein, eine gewisse Demut aus. Er teilt mit, dass er den Tiefpunkt ohne die Fans nicht hätte überstehen können. Natürlich kann man behaupten, das Wohlwollen der Gläubiger hätte einen mindestens ebenso großen Teil an der Rettung des BVB gehabt. Für die Fans ist es aber von großer Bedeutung, dass der Verein ihnen und den Mitgliedern gehört. Ein anderes Motiv bildet nicht die Fans, sondern einen Ort ab. Es zeigt eine historische Aufnahme des Borsigplatzes, wie er etwa zur Gründerzeit des Vereins ausgesehen hat (s. Abb. 21). Der Platz gilt als die Wiege des BVB (s. Kap. 3.3.1). Das Motiv ist ein historisch örtlicher Bezug auf die Gründung des Vereins. Einen weiteren historischen Bezug stellt das Plakat „Nur drei Kollegen“ (s. Abb. 19) her. Es zeigt ein legendäres Trio aus drei Offensivspielern des BVB in den 1950er Jahren. „Nur drei Kollegen bis die besten Fans der Welt sie 3 Alfredos taufen.“ lautet die Aussage des Plakates. Die drei abgebildeten Spieler sind Alfred „Adi“ Preißler, Alfred Kelbassa und Alfred Niepieklo (von links). Alle drei gehörten zur Mannschaft, die in den Jahren 1956 und 1957 deutscher Meister wurde.<sup>194</sup> Wieder wird der Anteil der Fans am Mythos gewürdigt. Sie waren es angeblich, die den „Drei Alfredos“ ihren Beinamen gaben. Das zeitlich betrachtete folgende Motiv bildet Norbert Dickel ab (s. Abb. 20). Es zeigt, wie er im Pokalfinale von 1989, eines seiner zwei Tore zum 4 zu 1 Sieg in Berlin über Werder Bremen bejubelt. Dickel hatte trotz einer Knieverletzung am Spiel teilgenommen. Aufgrund dieser Verletzung war er in der darauf folgenden Saison gezwungen, seine Spie-

---

einzigartig, emotional, echt“, Pressebeitrag des BVB vom 9.12.2008 im offiziellen Webauftritt: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9C%5B%EF%8C%9B> [Stand: 11.10.2013].

<sup>192</sup> Bei „THE UNITY – Supporters Dortmund“ handelt es sich um eine 2001 gegründete, sehr aktive Fangruppierung (vgl. dazu: <http://the-unity.de/> [Stand: 11.10.2013]).

<sup>193</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 264f.

<sup>194</sup> Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 366ff.

lerkarriere zu beenden. Norbert Dickel ist bis heute Stadionsprecher des BVB und kommentiert Spiele für das Online-Radio des Vereins. Er gilt unter den Dortmunder Fans als „Held von Berlin“. Weitere Plakate thematisieren die Meisterfeier von 1995<sup>195</sup> (s. Abb. 25), den Sieg in der Champions-League von 1997 (s. Abb. 25), Ottmar Hitzfeld als bedeutenden Trainer<sup>196</sup> (s. Abb. 22) sowie das verlorene Finale um den UEFA-Cup 2002<sup>197</sup> und die Gelbe Wand bzw. die Dortmunder Fans auf der Südtribüne des Signal Iduna Parks (s. Abb. 24).

Untersucht man nun das Jubiläumslogo und die Plakatkampagne im Hinblick auf die Markenkompetenzen „Intensität“, „Echtheit“, „Ambition“ und „Bindungskraft“, fällt Folgendes auf: Die Intensität wird in jedem der Plakate durch das strahlende Logo zum Ausdruck gebracht. Das Emblem macht den Anschein, als würde es leuchten, unter Strom stehen oder Energie aussenden. Die einzelnen Strahlen bilden zusammen mit dem Emblem die oberste Ebene der Gestaltung. Sie werden durch kein weiteres Element überdeckt. Auch hierin ließe sich eine Symbolik vermuten. Bezüglich der Bildmotive lassen sich unterschiedliche Grade von Intensität feststellen. Die Motive der Plakate „Nur ein Stürmer“, „Nur ein Titel“, „Nur ein Mathe-Lehrer“ sowie „Nur ein Blechpott“ und „Nur eine Tribüne“ zeigen Trainer, Spieler oder Fans in Aktion. Sie stemmen den Pokal oder laufen jubelnd. Diese Bilder sprechen von Erfolg und Energie. Die weiteren Plakate mit den Titeln „Nur ein Platz“, „Nur drei Kollegen“, „Nur ein Spiel“ und „Nur ein Tiefpunkt“ fallen durch eine weniger intensive Bildsprache auf. Sie verkörpern aber dennoch intensive oder auch bedeutende und einschneidende Ereignisse, wie die Gründung des Vereins nahe dem Borsigplatz, die sicher auch für die angestrebte „Echtheit“ steht. Die „Drei Alfredos“ könnten dazu sicher auch als ambitioniert bezeichnet werden, da sie die kampfbetonte Angriffslust verkörpern. Setzt man die Bindungskraft ins Verhältnis mit der engen Beziehung zwischen Verein und Umfeld, fallen vor allem die Plakate auf, die viele Fans zeigen. Es ist wichtig zu erwähnen, dass der BVB innerhalb dieser Kampagne ausschließlich mit *ehemaligen* Spielern und nicht aktuellen wirbt. Das ist sicher der gewählten Thematik geschuldet, bringt aber auch eine gewisse Haltung zum Ausdruck, die hier vermittelt werden soll. Man könnte die Haltung als Dankbarkeit für die erbrachten Leistungen im Dienste des Vereins betrachten. Der

<sup>195</sup> Dass es sich hier um die Meisterfeier zum Titel von 1995 handelt, ist an den Trikots der Spieler erkennbar. (vgl. dazu: Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 441.).

<sup>196</sup> Ottmar Hitzfeld gewann als Trainer von Borussia Dortmund die Meisterschaften der Jahre 1995 und 1996 sowie die Champions-League 1997.

<sup>197</sup> Bei dem Spieler, der enttäuscht am Pokal vorbeigeht, handelt es sich um Christian Wörns, der zwischen 1999 und 2008 für den BVB aktiv war. Der BVB hat lediglich in den Jahren 1993 und 2002 an UEFA-Cup Endspielen teilgenommen, vgl. dazu: Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 390f; <http://de.uefa.com/teamsandplayers/teams/club=52758/profile/index.html> [Stand: 11.10.2013].

Verein sagte in diesem Sinne gleich zweimal „Danke“. Er bedankt sich bei Spielern und bei Fans. Dabei ist zu bemerken, dass hier keineswegs eine Kontaktaufnahme mit ehemaligen Spielern angestrebt wird. Vielmehr setzt der Verein sich mit den Fans auf eine Ebene und gibt ihnen so die Möglichkeit, sich über die Plakatbotschaften bei den Idolen der vergangenen Jahre erkenntlich zu zeigen.

In der Gestaltung der Kampagne lassen sich bereits einige der Grundlagen des Gestaltsystems der Agentur XEO erkennen, die bereits zuvor thematisiert wurden (s. Kap. 4.4). Vor allem die Tendenz zu einer reduzierten Textmenge ist bereits deutlich erkennbar. Die Aussagekraft der sinnhaften Botschaften wird dadurch verstärkt. Der Fokus wird auf die Fotomotive gelenkt. Die weiteren Gestaltungsprinzipien sind in späteren Werbemaßnahmen sehr viel deutlicher zu erkennen. Zum Zeitpunkt der Jubiläumskampagne befand sich die Agentur noch im Prozess der Ausarbeitung des finalen Corporate Designs. Daher wird im Folgenden näher auf Details eingegangen.

## **5.2 Neues Marken-Design 2010 - Ganzheitliche Umsetzung**

Das Corporate Design, welches von der Agentur XEO entwickelt wurde, hat grundsätzlich bis heute Bestand. Die Kampagne „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“ stand am Anfang der Einführung der neuen Markenbotschaft des BVB. Bis heute ist der Claim „Echte Liebe.“ fester Bestandteil des Markenauftritts. Der Auftritt umfasste ein verändertes Corporate Design sowie die Anpassung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen. Wie bereits erwähnt, begann die Arbeit am neuen Markenauftritt, während die Geburtstagskampagne (s. Kap. 5.1) bereits ausgeführt wurde, im Frühjahr 2009. Das Motto „Echte Liebe.“ ist eine Folge aus dem Markenkern „Intensität“ und den weiteren Kernkompetenzen. Im Grunde wurden sämtliche Kommunikationsträger an das entwickelte Corporate Design angepasst. Dabei setzte man die Richtlinien der Gestaltung weitestgehend konsequent um. Sehr charakteristisch ist u.a. die verwendete Steigung innerhalb der Gestaltungslinien von 09 Grad (s. Abb. 11). Die Zahl neun wurde gewählt, um einen Bezug zum Gründungsjahr (1909) des Vereins herzustellen. Eine leicht steigende Ausrichtung der Gestaltungselemente zum rechten Formatrand, gilt in der Gestaltungslehre generell als positiv, da so der Blickrichtung des Betrachters Rechnung getragen wird. Die neun findet sich im Markenauftritt des BVB des Öfteren wieder. So werden besondere Merchandising-Artikel, wie Kunstdrucke oder die zuvor genannten Briefmarken, häufig auf 1909 Exemplare limitiert. Das Stadion-Magazin des

Vereins mit dem Namen Echt (s. Abb. 28) wurde ebenso einer Neugestaltung unterzogen wie der Onlineshop des BVB (s. Abb. 29).<sup>198</sup>



Abb. 11: „09 Grad Steigung“ als Gestaltungsprinzip<sup>199</sup>

Der Unterschied im Design des Markenauftritts wird deutlich, wenn man Werbemaßnahmen betrachtet, die vor dem Jahr 2010 durchgeführt wurden.<sup>200</sup> Ein spezielles Beispiel ist hier die Kampagne zum Dauerkartenverkauf aus dem Jahr 2008, dem ersten Jahr von Jürgen Klopp als Trainer der Borussia aus Dortmund (s. Abb. 12). In mehrerer Hinsicht ist dieses Plakat das Gegenteil von Plakaten, wie sie der BVB nach 2010 veröffentlichte. Die Gestaltung findet hier augenscheinlich innerhalb eines Rahmens statt. Lediglich der Hintergrund weicht davon ab und endet nicht am Formatrand. Allerdings ist der Hintergrund zentriert, womit er sich klar am vorgegebenen Format orientiert. Die Gestaltung der Plakate nach 2010 versucht sich ganz klar nicht am bespielten Medium zu orientieren. Des Weiteren wird zwar mit dem Kontrast zwischen den Farben Schwarz und Gelb gearbeitet, gleichzeitig aber wird die Kontrastwirkung abgeschwächt, da mit verschiedenen Gelbtönen gearbeitet wird. Fläche und Bild werden außerdem nicht verbunden. Vielmehr steht Klopp scheinbar vor einer Leinwand. Durch die Zentrierung des Hintergrundes bzw. des Bildes sowie durch die Ausrichtung der Textbestandteile an einer oder mehreren Achsen wird versucht, eine Symmetrie herzustellen. Im Design nach 2010 ist gerade das Gegenteil der Fall. Verschieden große Elemente sollen dort für eine gewisse Unausgeglichenheit sorgen. Weiter lässt die Gestaltung der Dauerkartenkampagne dynamische Bildelemente vermissen. Einzig der Hinweis zur Verfügbarkeit der Dauerkarten ist schräg gestellt und kann als dynamisch

<sup>198</sup> Vgl. XEO GmbH, S. 14f.

<sup>199</sup> Bildquelle: [www.xeo-brands.com](http://www.xeo-brands.com) [Stand: 11.10.2013].

<sup>200</sup> Vgl. XEO GmbH, S. 10.

bezeichnet werden. Zuletzt muss erwähnt werden, dass die Textmenge vergleichsweise groß ist. Es ist nur schwer möglich, die gesamte Aussage des Plakates mit einem Blick zu erfassen. Es ist im Allgemeinen zu erkennen, dass zum Zeitpunkt dieser Kampagne keine ausformulierte Markenpersönlichkeit existierte. Den Mittelpunkt nimmt hier nicht die Marke BVB, sondern eine einzelne Person ein. Jürgen Klopp dient als Sender der Botschaft für den Erwerb der neuen Dauerkarten. Eine solche Konzentration auf eine Person wird es in späteren Kampagnen nicht mehr geben. Dann stehen Motive von Spielern, Trainer oder Fans stellvertretend für die Marke und den Verein Borussia Dortmund.



Abb. 12: BVB Werbeanzeige 2008 „Dauerkarten“<sup>201</sup>

Beispielhaft zu sehen ist dies u.a. an zwei Plakaten aus dem Jahr 2010 (s. Abb. 13 und Abb. 14). Zu erkennen ist dort eine deutliche Reduzierung der verwendeten Textmenge, was zur Stärkung der Aussagekraft führt. Die Schwarzgelben Bildelemente sind dynamisch positioniert, wodurch die intensive Grundaussage unterstützt wird, die auch durch die verwendeten Bildmotive Anwendung findet. Der Sender der beispielhaften

<sup>201</sup> Bildquelle: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Bj%E7%82%98> [Stand: 03.10.2013].

Botschaften „Ihr seeiiidd waaahnsinnig“ und „Klopp geht...“ ist eine übergeordnete Instanz, die mit dem Empfänger zu sprechen scheint. Nicht der Spieler oder der Trainer richten sich über das Plakat an die Fans, sondern der Verein bzw. die Marke. Dadurch wird eine Distanz geschaffen, die den Fan mit dem eigentlichen Geschehen um die Mannschaft und ihr Umfeld allein lässt. Die Kommunikation stellt den einzelnen Fan und den Trainer Klopp bzw. den Spieler Großkreutz in den Mittelpunkt. Die enormen professionellen Organisationsstrukturen, die neben dem sportlichen Geschäft existieren, werden in den Hintergrund gestellt. Die Plakate arbeiten mit einem eindeutigen Farbkontrast. Auf die Verwendung unterschiedlicher Gelbtöne wird verzichtet. Im gestalterischen Mittelpunkt steht ein Bildmotiv, das eine intensive oder emotionale Situation zeigt und den Großteil des bespielten Formates einnimmt. Diese Vorgehensweise findet seit 2010 in nahezu jeder Werbemaßnahme des Vereins Verwendung, wie sich bei der Analyse der späteren Kampagnen zeigen wird.



Abb. 13: BVB Werbeanzeige 2010 „Dauerkarten“<sup>202</sup>

Eine thematisch einheitliche Kampagne gab es im Jahr 2010 nicht. Vielmehr wurde die Zeit verwendet, um die komplette Kommunikation an den neuen Markenkern anzupassen. Dazu gehörten u.a. Dauer- bzw. Eintrittskarten für die Heimspiele des BVB, Autogrammkarten (s. Abb. 27), die Gestaltung der Fassaden und Einrichtung der Fanshops,

<sup>202</sup> Bildquelle: [http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB\\_Anzeige\\_Dauerkarten.jpg](http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB_Anzeige_Dauerkarten.jpg) [Stand: 03.10.2013].

Auftritte in Social Media Netzwerken wie z.B. Facebook<sup>203</sup>, der Fankatalog, die Anzeigetafel im Stadion und eben auch die erwähnten Werbeplakate sowie das Stadionmagazin und weitere Aktionen. Damit war das Corporate Design implementiert und die Grundlage für spätere Kampagnen geschaffen. Thematisch richtet sich die Kommunikation eines Fußballvereins häufig an aktuellen sportlichen Geschehnissen oder an saisonalen Besonderheiten (z.B. Feiertage, Jahreszeiten) aus. Der BVB nahm u.a. die sportlichen Erfolge der Jahre 2011 und 2012 als Anlass für thematisch einheitliche Kampagnen in diesen Jahren. Die Saison 2012/2013 stand im Zeichen der ersten saisonübergreifenden Kampagne des Vereins. Alle drei Werbemaßnahmen werden im Folgenden vorgestellt.



Abb. 14: BVB Werbeanzeige 2010 „Fanshop-Neueröffnung“<sup>204</sup>

### 5.3 Kampagne 2011 - Wir leben Fußball

Nachdem der Gewinn der Deutschen Meisterschaft im Jahr 2011 feststand, startete die Agentur XEO eine thematisch passende Kampagne, die nach eigener Aussage nicht den sportlichen Erfolg, sondern dessen Ursachen in den Vordergrund stellte.<sup>205</sup> Vier Plakate mit vier unterschiedlichen Motiven wurden erstellt (s. Anlage 3). Die Ursachen des Erfolgs, die durch die Kampagne transportiert werden sollten, waren „maximale Spielfreude, maximaler Einsatz, maximaler Teamgeist – und die besten Fans der

<sup>203</sup> Der Seite des BVB auf Facebook besteht seit Juni 2010.

<sup>204</sup> Bildquelle:

[http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB\\_Anzeige\\_Wiederer%F6ffnung\\_FanShop.jpg](http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB_Anzeige_Wiederer%F6ffnung_FanShop.jpg) [Stand: 03.10.2013].

<sup>205</sup> Vgl. XEO GmbH, S. 16.

Welt.<sup>206</sup> Zusätzlich wurde eine Außenwand der Geschäftsstelle des BVB mit einer speziell angepassten Leinwand versehen, die die maximale Spielfreude als §1 der Hausordnung deklarierte. Die vier Plakate, die innerhalb der Stadt Dortmund und auch als Anzeigen in verschiedenen Magazinen erschienen, waren jeweils mit dem Leitspruch der Kampagne „Wir leben Fußball“ und einem Abbild der Meisterschale versehen. Abgesehen von jenem Pokal des Deutschen Meisters, findet sich in keinem der Plakate ein Hinweis auf den Gewinn des Titels. Die untergeordneten Aussagen lassen sich jeweils einer der angeblichen Ursachen zuordnen. So steht „Bis die Lunge Streikt.“ stellvertretend für hohen körperlichen Einsatz. Wie das in diesem Zusammenhang verwendete Motiv zeigt, wird dieser Einsatz auch vom Trainer Jürgen Klopp gezeigt. Der Ausspruch „Im Sturm der Jugend.“ verkörpert die Spielfreude der Mannschaft sowie der einzelnen Spieler. Es kann außerdem auf die Jugendarbeit des Vereins bezogen werden. In den Jahren 2008-2013 hatten verhältnismäßig viele junge Spieler die Möglichkeit sich in die Profimannschaft zu integrieren. Das verwendete Bildmotiv zeigt einige der Nachwuchsspieler<sup>207</sup> beim Jubel.

„Bälle und Herzen erobern“ ist die Aussage des dritten Plakats. Darauf zu sehen ist Mario Götze, der während eines Spieles Leonardo de Deus Santos (kurz: Dede) seinen Respekt bzw. seine Zuneigung ausdrückt. Dede war 1998 zum BVB gekommen und verließ ihn im Jahre 2011. Der Teamgeist steht hier im Mittelpunkt der Aussage. Das vierte und letzte Motiv stellt relativ eindeutig die Fans des Vereins ins Zentrum des Plakates. Es stellt zugleich eine Würdigung der unterstützenden Leistung und die enge Bindung zwischen Fans und Spielern dar. Die beigefügte Aussage „Unser ganzer Stolz“ steht gewöhnlich für eine Bezeichnung, mit der Fans ihr Team besingen. Das Plakat lässt die Interpretation zu, dass hier der Verein die Gelegenheit nutzt, die Fans als seinen ganzen Stolz zu bezeichnen. Auch die ersten Motive sind durch eine beigefügte Aussage ergänzt. So steht Jürgen Klopp neben den Worten „90 Minuten Vollgas“, was sowohl als Charakteristik der Mannschaft, wie auch als Forderung des Trainers verstanden werden kann. Zudem ist aus Sicht des Vereins die lautstarke Unterstützung der Fans, über die gesamten 90 Spielminuten, wünschenswert. Neben Mario Götze und seinem Gruß an Dede, befinden sich symbolhafte Fußbälle sowie lächelnde Gesichter, was als recht direkte Unterstützung der Hauptaussage des Plakates gesehen werden kann. Das Motiv „Im Sturm der Jugend.“, wird durch das Logo des Fußballmagazins 11Freunde ergänzt. Dahinter verbirgt sich eine Werbepartnerschaft zwischen

---

<sup>206</sup> XEO GmbH, S. 16.

<sup>207</sup> Von links: Neven Subotic, Kevin Großkreutz, Marcel Schmelzer, Nuri Sahin (alle Jahrgang 1988) und Mario Götze (Jahrgang 1992)

dem Magazin und dem Verein. Die Anzeige erschien in der Zeitschrift SportBILD.<sup>208</sup> Die Motive der Kampagne wurden in unterschiedlichen Formaten für verschiedene Medien verwendet (s. Abb. 15).



Abb. 15: BVB Werbeanzeige 2011 "Im Sturm der Jugend"<sup>209</sup>

Ein weiterer Bestandteil des Markenauftritts aus dem Jahr 2011 soll hier Erwähnung finden. Der BVB veröffentlichte am 20. November 2011, im Rahmen der Mitgliederversammlung, den etwa vierminütigen Film „Adrenalin“.<sup>210</sup> Dabei handelt es sich um einen, einer Reportage ähnelnden, Werbefilm, der die fiktive Enthüllung des „größten Geheimnisses der Bundesliga“ thematisiert.<sup>211</sup> Idee und Drehbuch des Spots stammen von der Agentur XEO. Umgesetzt wurde er von der Produktionsfirma „Echopark“ aus Essen.<sup>212</sup> Bei dem gelüfteten Geheimnis handelt es sich um Lieferungen überschüssigen Adrenalins aus Dortmund an die restlichen Vereine der Bundesliga. Der Film behauptet, dass während eines Dortmunder Heimspiels so viel Adrenalin von den eige-

<sup>208</sup> Vgl. Daten zur Kampagne im Archiv von Horizont unter URL: [http://www.horizont.net/kreation/magazine/pages/protected/11-Freunde--BVB\\_392163.html](http://www.horizont.net/kreation/magazine/pages/protected/11-Freunde--BVB_392163.html) [Stand: 03.10.2013].

<sup>209</sup> Bildquelle: <http://www.horizont.net/kreation/pages/pics/original/print135368.jpg> [Stand: 03.10.2013].

<sup>210</sup> Der Film ist zu sehen im offiziellen YouTube Kanal des BVB unter URL: <http://www.youtube.com/watch?v=aUn-6fae5Y4> [Stand: 03.10.2013].

<sup>211</sup> Ausgewählte Standbilder des Films finden sich in Anlage 4.

<sup>212</sup> Vgl. König, M.: „Borussia Dortmund und XEO präsentieren neuen Imagefilm“, in new business, Artikel vom 25.11.2011, online verfügbar unter URL: <http://www.new-business.de/agenturen/detail.php?nr=616872&rubric=AGENTUREN> [Stand: 03.10.2013].

nen Fans produziert wird, dass dieses abgeben werden kann. Unter anderem sieht man den bekannten Schauspieler Dietmar Bär beim Spenden des gelben Adrenalins. Die dargestellte Prozedur erinnert an das Blutspenden. Eine weitere Hauptrolle im Spot übernahm Claus Dieter Clausnitzer. Beide Darsteller sind aus dem ARD-Tatort bekannt.<sup>213</sup> Die zentrale Botschaft des Films ist identisch mit der Markenpositionierung der Marke BVB. Das intensive Fußballerlebnis wird hier direkt kommuniziert. Der Journalist Christian Reich stellte im April des Jahres 2012 fest, dass es dem BVB gelungen sei, die Emotionalität als nachhaltige Ressource des Fußballspiels erschlossen zu haben. Er bezeichnet die Emotionen der Fans als nachwachsenden Rohstoff.<sup>214</sup> In Anlehnung an den Spot bietet der Verein bis heute einen Energydrink namens „Adrenalin“ zum Kauf an.<sup>215</sup> Unter anderem ist der Drink im Onlineshop erhältlich, der im Mai 2011 in neuem Design veröffentlicht wurde.<sup>216</sup> Ebenso ist „Adrenalin“ ein Bestandteil des beliebten Onlinespiels „BVB FantasyManager“.

Sowohl über die Kampagne zur gewonnen Meisterschaft, als auch über den Werbefilm „Adrenalin“, versuchte der Verein den Mythos der intensiven Fußballmarke zu festigen. Der Markenauftritt spricht nun eine klare Sprache und wird durch den anhaltenden sportlichen Erfolg noch gestärkt. Im zweiten Jahr nach Einführung der Markenpersönlichkeit und des dazu passenden Corporate Designs, konnte die Borussia die sportlichen Erfolge noch steigern und gewann das „Double“ aus deutscher Meisterschaft und DFB Pokalsieg.

#### **5.4 Kampagne 2012 - „Double.Zwanzig.Zwölf!“**

Das Gewinnen der beiden wichtigen nationalen Pokale (Meisterschaft und DFB-Pokal) war bis dato einmalig in der Historie des Vereins Borussia Dortmund. So war, wie auch schon 2011, eine erfolgsbegleitende Kampagne gefordert. Das Interesse am Deutschen Meister ist, medial betrachtet, generell hoch. Ebenso befinden sich die Fans, als Empfänger der Markenbotschaft, dann in einem euphorischen Zustand, welcher das Interesse an der Markenkommunikation sichert. Die Kampagne „Double.Zwanzig.Zwölf!“ wurde in Anlehnung an die sportlichen Geschehnisse entwickelt

<sup>213</sup> „BVB-Film ist der Renner im Internet“, Pressebeitrag des BVB vom 7.12.2011 im offiziellen Webauftritt [http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C\\_b%E7%80%9E](http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C_b%E7%80%9E) [Stand: 03.10.2013].

<sup>214</sup> Vgl. Eichler, Christian: „Zum Verlieben“, in FAZ, ein Artikel vom 13.04.2012, online verfügbar unter URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund-zum-verlieben-11715958.html> [Stand: 03.10.2013].

<sup>215</sup> Zu sehen im Online-Fanshop des BVB unter URL: <https://shop.bvb.de/artikel/Adrenalin-London-Edition-13982000> [Stand: 03.10.2013].

<sup>216</sup> Vgl. XEO GmbH, S. 14.

und weit gestreut, über alle medialen Kanäle sowie über das Merchandising verbreitet. Beispielsweise wurden thematisch passende Kunstdrucke<sup>217</sup>, Bücher<sup>218</sup>, DVDs<sup>219</sup> und Fanbekleidung<sup>220</sup> eingeführt, die dem 2010 eingeführten Design entsprachen. Gestalterische Neuerungen waren nun kaum mehr zu erkennen. Vielmehr ist die Ganzheitlichkeit der gestalterischen Umsetzung zu beobachten. So war der Bus, mit dem sich die Mannschaft den Fans präsentierte, dem Corporate Design angepasst.<sup>221</sup> Temporäre Akzente setzte der Verein ausschließlich über die verbale Kommunikation bzw. bei der Wahl der Textbotschaften seiner Werbemaßnahmen. Die Jahre 2011, 2012 und 2013 können jeweils mit eindeutigen und wiedererkennbaren Überschriften besetzt werden (z.B. „Wir leben Fußball“; s. Kap. 5).

Während die Kampagne „Double.Zwanzig.Zwölf!“ aktuellen Bezug aufwies, wurde wie auch schon im Vorjahr mit dem Spot Adrenalin, eine zeitlich wie erfolgsunabhängige Werbemaßnahme durchgeführt. Der Song „Echte Liebe“ entstand wie auch „Adrenalin“ durch die Agentur XEO. Im speziellen zeichnet sich Ben Rüniger, der Geschäftsführer der Agentur, verantwortlich für den Text und die Komposition des Liedes.<sup>222</sup> Offizieller Interpret des Songs ist die Band „Wir sind Freunde“, der u.a. Rüniger und sein Sohn Len angehören. Der Text des Liedes weist wenige wörtliche Bezüge zum Fußball auf. Vielmehr handelt er von einer emotionalen Beziehung. Unabhängig vom Kontext betrachtet, wird erst durch die letzte Zeile des Textes deutlich, dass hier der Verein Borussia Dortmund besungen wird (s. Anlage 5). Zuvor erzählt der Songtext von Freundschaft und Treue, wobei er sich theoretisch auch auf eine menschliche Persönlichkeit beziehen ließe. Dies zeigt, wie anwendbar der Aspekt der Markenpersönlichkeit im Falle einer Fußballvereinsmarke ist. Die besungenen Attribute erinnern an den Text des Vereinsliedes von 1934, „Wir halten fest und treu zusammen“ (s. Kap. 3.3.1). Mit dem Song „Echte Liebe“ ist es gelungen ein neues, professionell produziertes Lied in die Fankultur einzubinden, welches frei von Schranken vermarktet werden kann. Zu-

<sup>217</sup> Zu sehen im Online-Fanshop des BVB unter URL: <https://shop.bvb.de/artikel/Kunstdruck-Doublesieger-2012-II-50x50-cm-12982300> [Stand: 05.10.2013].

<sup>218</sup> Zu sehen im Online-Fanshop des BVB unter URL: <https://shop.bvb.de/artikel/Buch-Das-Double-12983500> [Stand: 05.10.2013].

<sup>219</sup> Zu sehen im Online-Fanshop des BVB unter URL: [http://www.amazon.de/DOUBLE-ZWANZIG-ZW%C3%96LF-Saisonr%C3%BCckblick-Double-Feier-Extras-DVDs/dp/B0088TIA02/ref=sr\\_1\\_2?ie=UTF8&qid=1376469490&sr=8-2&keywords=double+bvb](http://www.amazon.de/DOUBLE-ZWANZIG-ZW%C3%96LF-Saisonr%C3%BCckblick-Double-Feier-Extras-DVDs/dp/B0088TIA02/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1376469490&sr=8-2&keywords=double+bvb) [Stand: 05.10.2013].

<sup>220</sup> Zu sehen im offiziellen Webauftritt des BVB unter URL: <http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Eo%E2%85%98> [Stand: 05.10.2013].

<sup>221</sup> Bildquelle:

[http://mediadb.kicker.de/news/1000/1020/1100/6000/slideshow/769002/image\\_slshow\\_einzel\\_0\\_3.jpg](http://mediadb.kicker.de/news/1000/1020/1100/6000/slideshow/769002/image_slshow_einzel_0_3.jpg) [Stand: 05.10.2013].

<sup>222</sup> Vgl. „BVB mit ‚echter Liebe‘ gegen Real Madrid“, Pressemitteilung der XEO GmbH vom 23.04.2013, online verfügbar unter URL: <http://www.presseportal.de/pm/108665/2456286/bvb-mit-echter-liebe-gegen-real-madrid-texter-und-saenger-der-duesseldorfer-unternehmensberater-ben> [Stand: 05.10.2013].

dem konnte der Claim „Echte Liebe.“ tiefer verankert und so den Fans als Teil des Vereins vermittelt werden.

Laut einer Aussage von Carsten Cramer (Direktor Vertrieb und Marketing), wurde das Ziel des 2008 initiierten Prozesses des Markenaufbaus erreicht. Dabei sollten die Werte des Vereins definiert und den verschiedenen Zielgruppen zugänglich und erlebbar gemacht werden. Im Jahre 2012 betrachtet Cramer das Erscheinungsbild und sämtliche Aktivitäten seines Vereins als durch den Markenkern „Intensität“ geprägt. Dieser Erfolg aus Sicht des Vereins wird durch externe Stellen im Jahr 2012 bestätigt.<sup>223</sup> So wurde der BVB u.a. mit dem Marken-Award ausgezeichnet und von der Technischen Universität Braunschweig, im Rahmen seiner Fußballstudie 2012, zum „Markenmeister“ ausgerufen. Spätere Kampagnen der Borussia konnten nun auf diesen Erfolgen aufbauen.

## **5.5 Kampagne 2012/2013 - Fußballhauptstadt Dortmund**

Zur Spielzeit 2012/2013 startete der BVB seine erste saisonübergreifende Werbekampagne. Sie trug den Titel „Fußballhauptstadt Dortmund - Hier regiert die Freude“. Im Mittelpunkt der Kampagne stand die Vermittlung der Freude und Lust am Fußball, die als charakteristisch für das Spiel der Dortmunder Mannschaft kommuniziert werden sollte. Unabhängig vom sportlichen Verlauf der Saison 2012/2013, sollte das positive Gefühl der vergangenen Spielzeit ausgedehnt werden. Im Zuge der Kampagne wurden u.a. die Motive der Eintrittskarten, die Autogrammkarten der Spieler und der Fankatalog angepasst. Ergänzt wurde die Kampagne durch verschiedene Großflächenplakate, die der Verein traditionell an der Bundesstraße 1 in Dortmund anbringt. Auf den Eintrittskarten waren insgesamt acht unterschiedliche Motive zu sehen, die Aufnahmen der Stadt Dortmund zeigten (z.B. das Dortmunder U, den Borsigplatz, den Phönixsee oder Schloß Bodelschwingh) und durch Textbausteine, wie z.B. „Freude endet nicht nach 90 Minuten“, „Freude dauert länger als 34 Spieltage“ und „Freude läuft länger als zwei Halbzeiten“, ergänzt wurden. Die Motive der Autogrammkarten wurden dem Gegenstand der Spielfreude angepasst. Zuvor waren die Spieler hier eher statisch abgebildet (s. Abb. 13). Jetzt sah man sie mit dem Ball spielend in Bewegung. Der Fankata-

---

<sup>223</sup> Vgl. Fußballstudie 2012, S. 23.

log stand unter dem Titel „Freude strikt erlaubt“ und zeigte auf ironisch Art, wie sich die Freude der Fans im Dortmunder Stadtbild niederschlägt.<sup>224</sup>



Abb. 16: Googlesuche nach "BVB" im Verlauf seit 2007

Der BVB wird spätestens seit 2012 bundesweit offensiv, fröhlich und sympathisch wahrgenommen (s. Kap. 6). Welches Ausmaß diese Wahrnehmung annimmt, wird in Kapitel 6 untersucht. Es ist aber anzumerken, dass die Implementierung der Markenpersönlichkeit, inklusive des Claims „Echte Liebe.“, durchaus als Erfolg zu betrachten ist. Zwar ist es nur schwer messbar, ob und wie sehr die Empfänger der Dortmunder Markenbotschaft erreicht wurden, allerdings lassen Analysen des Verhaltens der Webnutzer derlei Interpretation durchaus zu. So stieg das Interesse am Suchbegriff „BVB“ im untersuchten Zeitraum stetig an (s. Abb. 16). Dieser Umstand kann selbstverständlich nicht vom sportlichen Erfolg getrennt werden. Anders verhält es sich beim Suchbegriff „Echte Liebe“ bzw. „BVB Echte Liebe“, der bis zum Jahr 2011 kaum Beachtung fand (s. Abb. 17). Hier lässt sich ein Erfolg der Markenführung feststellen, auch wenn dieser sicherlich durch sportliche Leistungen zusätzlich begünstigt wurde. Der deutlich sichtbare, kurze Anstieg im Jahr 2009 kann mit der Jubiläumskampagne des Vereins („Danke für 100 Jahre echte Liebe.“; s. Kap. 5.1) erklärt werden und ist damit ebenfalls der Markenführung zuzuschreiben.

<sup>224</sup> Vgl. Schobelt, Frauke: „Kampagne zum Saisonauftakt: Borussia Dortmund bringt Freude ins Spiel“, in: Werben & Verkaufen, Artikel vom 27.8.2012, online verfügbar unter URL: [http://www.wuv.de/marketing/kampagne\\_zum\\_saisonauftakt\\_borussia\\_dortmund\\_bringt\\_freude\\_ins\\_spiel#sw13](http://www.wuv.de/marketing/kampagne_zum_saisonauftakt_borussia_dortmund_bringt_freude_ins_spiel#sw13) [Stand: 05.10.2013]; Einige beispielhafte Motive der Kampagne finden sich in Anlage 6.



Abb. 17: Googlesuche nach "echte Liebe" im Verlauf seit 2007

## 5.6 Marken-Award 2012

Dass die Markenführung auch innerhalb der Branche Würdigung erlangte, zeigt die Verleihung des Marken-Awards im Jahr 2012. Der Award wird seit 2001 jährlich von der Zeitschrift „absatzwirtschaft“ und dem Deutschen Marketing-Verband (DMV) in den Kategorien Beste Neue Marke, Bester Marken-Relaunch und Beste Marken-Dehnung, verliehen. Der BVB wurde im März 2012 von der Jury mit einem Sonderpreis geehrt, der die Leistungen des Vereins würdigte „die Marke Borussia Dortmund als Erlebnis“ darzustellen. Es sei dem Verein gelungen, sich als intensives Fußballerlebnis zu inszenieren. Die Jury begründete die Vergabe des Sonderpreises mit der „feinfühligsten neuen Markenstrategie“ des BVB, die einen Anteil daran habe, die Fans zu begeistern und den wirtschaftlichen Erfolg des Vereins vom sportlichen zu entkoppeln.<sup>225</sup>

## 5.7 Sponsoring

Zur Inszenierung der Marke BVB gehören vordergründig solche Werbemaßnahmen, die unmittelbar durch den Verein unternommen werden. Es ist allerdings zu beachten, dass auch Werbepartnerschaften ihren Anteil an der Entstehung des Markenimages mitwirken. Im Falle von Sport- und Vereinsmarken gibt es üblicherweise eine Vielzahl solcher Partnerschaften im Bereich des Sponsorings (s. Anlage 7). Die Sponsoren von Borussia Dortmund werden vom Verein in vier Stufen eingeteilt. Hier sind zunächst die

<sup>225</sup> Vgl. Begründung der Jury zur Verleihung des Sonderpreises im Archiv im offiziellen Webauftritt des Marken-Award: <http://www.marken-award.de/der-marken-award/archiv-seit-2001/2012.html> [Stand: 06.10.2013].

Hauptsponsoren zu nennen. Zu ihnen zählt „Evonik“ als langjähriger Trikotsponsor sowie, seit 2011, „Puma“ als Ausrüster. Zuvor wurde die Mannschaft von „Kappa“ (ab 2009) ausgestattet. Die zweite Kategorie der Sponsoren wird als „BVBChampion-Partner“ bezeichnet. Hierzu gehören derzeit u.a. der Automobilkonzern „Opel“ (seit 2012)<sup>226</sup>, die Brauerei „Brinkhoffs“ sowie Signal Iduna als Namensgeber des Stadions.<sup>227</sup> Zwischen 2010 und 2012 war mit „Seat“ ein anderer Automobilkonzern „BVB-ChampionPartner“ des BVB.<sup>228</sup> Untergeordnet bestehen mit den BVBPartnern und den „BVBProduktPartnern“ zwei weitere Sponsorenkategorien. Wie aus den beispielhaften Werbeanzeigen in Anlage 7 ersichtlich wird, nutzen die Sponsoren der oberen Kategorien auch häufig die Möglichkeit, direkt mit der Marke BVB zu werben. Hier kann in gewisser Weise von ‚Co-Branding‘ bzw. ‚Co-Marketing‘ gesprochen werden.<sup>229</sup> Bei der Gestaltung dieser Werbemaßnahmen ist auffällig, dass stets adäquat zur Markenidentität von Borussia Dortmund gehandelt wird. Es wird mit relativ großen Bildmotiven geworben, die oft intensive bzw. emotionale Szenen abbilden. In der verbalen Kommunikation wird bodenständige Ansprechhaltung gewählt, d.h. die Sponsoren inszenieren sich selbst als Fans des Fußballvereins.

Aus Sicht des Sponsors ist das Sponsoring ein Instrument der Unternehmenskommunikation, also ein Bestandteil seines eigenen Markenauftritts.<sup>230</sup> Der Sponsor verfolgt, je nach Art seiner geschäftlichen Aktivität, unterschiedliche Ziele. Im Allgemeinen geht es ihm aber zumeist darum, seinen Bekanntheitsgrades bzw. den Bekanntheitsgrad eines oder mehrerer seiner Produkte, zu steigern.<sup>231</sup> Er profitiert dabei vom Markenimage des gesponserten Vereins. Aus Sicht eines potentiellen Sponsors ergibt sich die Schlussfolgerung, dass der Wert einer Vereinsmarke steigt, je positiver ihr Markenimage ist. Daneben spielt selbstverständlich auch der direkte sportliche Erfolg eine Rolle. Zudem sind starke Vereinsmarken mit einer höheren Fanloyalität und so mit einer größeren Zielgruppe ausgestattet.<sup>232</sup> Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über den Wert und das Image der Marke BVB.

<sup>226</sup> Vgl. Geschäftsbericht 2012 der Borussia Dortmund GmbH und Co. KGaA, S. 47, online verfügbar unter URL: <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2011-2012-KGaA-Konzern2> [Stand: 12.10.2013].

<sup>227</sup> Vgl. Auflistung der Sponsoren im offiziellen Webauftritt des BVB: <http://www.bvb.de/?%9ES%1B%E7%F4%9D> [Stand: 08.10.2013].

<sup>228</sup> Vgl. Geschäftsbericht 2010 der Borussia Dortmund GmbH und Co. KGaA, S. 46, online verfügbar unter URL: <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2009-2010-KGaA-Konzern> [Stand: 12.10.2013].

<sup>229</sup> Vgl. Himmel, 2002, S. 23ff.

<sup>230</sup> Vgl. Bruhn, 1991, S. 21.

<sup>231</sup> Vgl. Bruhn, 1991, S.100.

<sup>232</sup> Vgl. Fußballstudie 2012, S. 4.

## 6 Markenimage und Markenwert des BVB

Eine starke Vereinsmarke kann sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Vereins auswirken. Sie ist u.a. in der Lage, die Loyalität der Fans gegenüber dem Verein, zu steigern. Im Hinblick auf die Abkopplung des sportlichen Erfolgs vom wirtschaftlichen ist dies besonders wichtig, da so die Unterstützung durch die Fans in sportlich negativen Zeiten gewährleistet werden kann. Zudem ist es auf diese Weise möglich, positive Effekte im Bereich des Merchandising und Ticketing zu erzielen. Des Weiteren wirkt ein positives Markenimage anziehend auf potentielle und vorhandene Sponsoren, was direkte wirtschaftliche Vorteile haben kann. Die Vereinsmarke kann auf zwei Wegen gestärkt werden. Zum einen, über die Erhöhung der Vereinsmarkenbekanntheit und zum anderen, über die Stärkung einzigartiger Markenassoziationen. Im Falle des BVB ist die Authentizität des Vereins, die differenzierte Markenassoziation im Vergleich zu allen anderen Bundesligavereinen.<sup>233</sup> Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Person Jürgen Klopp als Trainer des BVB, der Kernwerte der Marke BVB in der Öffentlichkeit vorlebt.<sup>234</sup>

Die Fußballstudie der Technischen Universität Braunschweig kürte den BVB sowohl im Jahr 2012, als auch in 2013 zum deutschen Markenmeister. Dabei zeigt die Studie das wahrgenommene Markenimage des BVB. Nach den vorangegangenen Ausführungen der vorliegenden Arbeit, kann das Markenimage als Endprodukt der Markenkonzeption in Kombination mit dem Markenauftritt von Borussia Dortmund seit 2008 gesehen werden. Die Studie macht deutlich, dass die Marke BVB im Jahr 2012 bzw. 2013 als „sehr sympathischer Verein“, „sehr guter Verein“ sowie „sehr attraktiver Verein“ wahrgenommen wird. Dabei liegt zwischen beiden Jahren eine positive Steigerung der Werte. Selbst in der Kategorie ‚international‘ kann sich Borussia Dortmund zunehmend besser positionieren. Der Markenclaim „Echte Liebe.“ steht innerhalb der befragten Gruppe für Emotionalität, Authentizität und Bodenständigkeit.<sup>235</sup> Die Marke Borussia Dortmund steht generell für eine hohe Emotionalität und hat damit einen essentiellen Aspekt der Markenidentität erfolgreich im externen Markenimage verankert.<sup>236</sup> Auch weitere Quellen belegen, dass der BVB sowohl sein Image, als auch den Wert seiner Marke im Laufe der vergangenen Jahre positiv beeinflussen konnte. So zeigt sich ein enormes Wachstum der Fangemeinde des BVB, die sich seit 2008 mehr als verdreifacht hat (s.

---

<sup>233</sup> Vgl. Fußballstudie 2012, S. 5ff.

<sup>234</sup> Vgl. Brandfinance FOOTBALL 50,2013, S. 13.

<sup>235</sup> Fußballstudie 2013, S. 9ff.

<sup>236</sup> Fußballstudie 2012, S. 20.

Abb. 41). Der Markenwert des BVB hat sich laut Brandfinance allein zwischen 2010 und 2013 verdoppelt (s. Abb. 42). Im Jahr 2013 gehörte die Vereinsmarke Borussia Dortmund erstmals zu den zehn wertvollsten Fußballvereinsmarken Europas.<sup>237</sup> Weiter zeigt eine Analyse der Daten der HORIZONT-Performance-Checks seit 2006, dass der Verein auf mehreren Ebenen einen nennenswerten Wachstumsprozess hinter sich hat (s. Abb. 43). Zwar unterliegt die Bewertung der Marke durch die Juroren einem leichten Abfall, der BVB behauptet sich aber dennoch hinter dem FC Bayern München vor den übrigen 16 Bundesligisten. Außerdem gibt der Kurs der BVB-Aktie ein deutliches Bild von der positiven Entwicklung. Traditionell lässt der Kurs sowohl Aussagen zur wirtschaftlichen Situation des Vereins, als auch zur Stimmung der Anleger zeigen. Eine positive Einschätzung bzgl. der Perspektive von Marke und Unternehmens, schlagen sich in einem steigenden Aktienkurs nieder. Die Abb. 18 zeigt, wie sich der Kurs etwa 2009, nach der Verpflichtung des Trainers Klopp, stabilisiert und infolgedessen steigende Tendenzen aufweist.



Abb. 18: Kursverlauf der BVB-Aktie seit 2004<sup>238</sup>

<sup>237</sup> Vgl. Brandfinance FOOTBALL 50,2013, S. 4.

<sup>238</sup> Bildquelle: <http://www.wallstreet-online.de> [Stand: 12.10.2013].

## 7 Fazit und Ausblick

Bei der Fußballvereinsmarke Borussia Dortmund handelt es sich um ein modernes Eigentumszeichen, das aufgrund seiner Struktur als *professionell* bezeichnet werden muss. Dies ist innerhalb der Branche keine Selbstverständlichkeit, auch wenn die Entwicklungen diese Richtung vorzeigen. Die Markenführung des BVB orientiert sich am aktuellen Stand der wissenschaftlichen Markenbetrachtung. Dies zeigt sich daran, dass alle wesentlichen Aspekte einer identitätsorientierten Marken ausgearbeitet wurden. Kernwerte, Positionierung und Design bilden eine logische Einheit und haben eine Identität entstehen lassen, die auch durch externe Institutionen Würdigung gefunden hat. So konnte sich die Borussia innerhalb von nur fünf Jahren auf wirtschaftlicher und sportlicher Ebene enormen Respekt verschaffen. Der Erfolg des Unternehmens wurde damit teilweise von fußballerischen Leistungen entkoppelt. Die Geschäftsstruktur des Vereins war dabei hilfreich. Sie verteilt wichtige Verantwortungsbereiche auf wenige Schultern. Die Personen Watzke, Zorc und Klopp stehen seit 2008 in enger Verbindung zum Markenbild des BVB. Im Mittelpunkt dieses Bildes steht in jeder Hinsicht die Vermittlung von „Intensität“. In Verbindung mit der Spielweise seiner Fußballmannschaft hat der Verein sich eine Alleinstellung im umkämpften Markt erarbeiten können. Es lässt sich vermuten, dass mit der „Intensität“ eine Nische besetzt wurde, die es anderen Vereinen in Zukunft erschweren wird, sich selbst differenziert zu positionieren. Wäre dies der Fall, müsste festgestellt werden, dass die Neuorientierung in Dortmund zu einem sehr günstigen Zeitpunkt geschehen ist.

Hält der aktuelle sportliche Erfolg an, wird sich der BVB in Zukunft noch stärker international ausrichten müssen bzw. dürfen. In der Internationalität liegen sowohl Gefahren als auch Chancen. Dabei wird zu beobachten sein, ob es möglich ist, gleichzeitig internationaler Spitzenklub und familiärer Verein mit *Ruhrpottherkunft* zu sein. Wenn dies gelingt, können die Marke BVB und ihr Image weiter wachsen. Vor dem Hintergrund der vergangenen Geschehnisse im wirtschaftlichen Bereich ist es in Zukunft wichtig, verantwortungsvolles Handeln zu zeigen und so negative Assoziationen abzubauen. Innerhalb der öffentlichen Wahrnehmung wird sich zeigen, ob anhaltender Erfolg sich möglicherweise auch negativ auf die, dem BVB entgegengebrachten Sympathien, auswirkt. Ein polarisierender Charakter, wie ihn auch der FC Bayern innehat, zumindest vorstellbar. Abgesehen davon ist anzunehmen, dass Borussia Dortmund einen Ausbau seiner differenzierenden Assoziationen wie Intensität und Authentizität anstre-

ben wird. So kann die bisher erarbeitete Alleinstellung möglicherweise ausgebaut werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Anhängerschaft und Begeisterung im Fußball nicht gänzlich mit rationalen Tatsachen zu erfassen sind. Der Autor Freddie Röckenhaus war im Jahr 2009 der Ansicht, dass Watzke und der BVB womöglich nie wieder an finanzstärkere Clubs wie Leverkusen, Hoffenheim, Wolfsburg oder Bayern heranrücken können. Es sei denn, Watzke würde den sprichwörtlichen „Goldtopf am Ende des Regenbogens“ finden.<sup>239</sup> Angesichts der positiven Entwicklung des BVB lässt sich vermuten, dass jener Topf *tatsächlich* gefunden wurde. Und er scheint voll von verschiedenartigen Goldmünzen gewesen zu sein: sportliche Erfolge, Jürgen Klopp, authentische Spielertypen, die Fans des Vereins und vielleicht auch ein wenig Glück. Alles vereint ist eben das die Identität der Vereinsmarke Borussia Dortmund.

---

<sup>239</sup> Röckenhaus, Freddie, „Nobby & die Wand“ in 11Freunde #97, Dezember 2009, S.40.



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: System von Markenidentität, Markenauftritt und Markenimage.....	16
Abb. 2: Kernwerte-Schema nach Linxweiler .....	19
Abb. 3: Unternehmensbeteiligungen der GmbH & Co. KGaA.....	23
Abb. 4: Geschäftsstruktur und Verantwortlichkeiten .....	24
Abb. 5: Geschäftsbereiche der Geschäftsführungs-GmbH.....	25
Abb. 6: Markenleistungen der Sportmarke nach XEO. ....	42
Abb. 7: Markenkern des BVB nach XEO .....	47
Abb. 8: Das Emblem des BVB .....	53
Abb. 9: Jubiläumslogo - "100 Jahre BVB" .....	56
Abb. 10: Jubiläumstrikot.....	57
Abb. 11: „09 Grad Steigung“ als Gestaltungsprinzip.....	61
Abb. 12: BVB Werbeanzeige 2008 „Dauerkarten“ .....	62
Abb. 13: BVB Werbeanzeige 2010 „Dauerkarten“ .....	63
Abb. 14: BVB Werbeanzeige 2010 „Fanshop-Neueröffnung“ .....	64
Abb. 15: BVB Werbeanzeige 2011 "Im Sturm der Jugend" .....	66
Abb. 16: Googlesuche nach "BVB" im Verlauf seit 2007 .....	70
Abb. 17: Googlesuche nach "echte Liebe" im Verlauf seit 2007 .....	71
Abb. 18: Kursverlauf der BVB-Aktie seit 2004 .....	74
Abb. 20: BVB 2009 - Werbeanzeige „Nur drei Kollegen“ .....	88
Abb. 21: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Stürmer" .....	88
Abb. 22: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Platz" .....	89
Abb. 23: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Mathe-Lehrer" .....	89
Abb. 24: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Blechpott" .....	90
Abb. 25: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur eine Tribüne" .....	90
Abb. 26: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Titel" .....	91
Abb. 27: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Tiefpunkt" .....	91
Abb. 28: Autogrammkarte 2010 .....	92
Abb. 29: Stadionmagazin im neuen Design .....	93
Abb. 30: Neues Design in Digital und Print.....	93
Abb. 31: BVB Werbeanzeigen "Wir leben Fußball" .....	94
Abb. 32: BVB Werbeanzeigen zur Kampagne "Wir leben Fußball" .....	94
Abb. 33: Screenshot „Ärztliche Kontrolle beim Spenden des Adrenalins“ .....	95
Abb. 34: Screenshot „Die Spender“ .....	95
Abb. 35: Screenshot „Empfänger des überschüssigen Adrenalins“.....	95

Abb. 36: Auszug aus dem Fankatalog 2012/13 .....	97
Abb. 37: BVB Werbeanzeige 2012/13 - „Riesenlust“ .....	97
Abb. 38: Evonik 2009 - Werbeanzeige „Aufgeschobene Siege“ .....	98
Abb. 39: Evonik 2012 - Werbeanzeige „80.000“ .....	98
Abb. 40: Kappa 2010 - Werbeanzeige „Trikot“ .....	99
Abb. 41: Kappa 2011 - Werbeanzeige „Abwehrspieler“ .....	100
Abb. 42: Lieblingsverein fußballinteressierter Bundesbürger .....	101
Abb. 43: Markenwert in Mio. Euro .....	101
Abb. 44: Horizont-Performance-Check .....	102

## Abkürzungsverzeichnis

Abs. ....	Absatz
B.B. ....	Brand Behaviour
B.C. ....	Brand Culture
B.D. ....	Brand Design
B.I. ....	Brand Identity
B.P. ....	Brand Philosophy
BVB. ....	Ballspielverein Borussia
bzgl. ....	bezüglich
DFB. ....	Deutscher Fußballbund
DFL. ....	Deutsche Fußball Liga
DM. ....	Deutsche Mark
dt. ....	deutsch
FC. ....	Fußball-Club
FSV. ....	Fußball- und Sportverein
GmbH. ....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KGaA. ....	Gesellsch. m. beschr. Haft. & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien
SV. ....	Sportverein
u.U. ....	unter Umständen
UEFA. ....	Union des Associations Européennes de Football
URL. ....	Uniform Resource Locators
vgl. ....	vergleichend
z.T. ....	zum Teil
zit. ....	zitiert

## Quellenverzeichnis

### Literatur

- Adjouri, Nicholas, und Petr Stastny. *Sport-Branding - Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2006.
- Alexa, Frank. *Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen - Eine empirische Untersuchung*. Göttingen: Cuvillier verlag, 2009.
- Baumgarth, Carsten. *Markenpolitik - Markenwirkung-Markenführung-Markenforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.
- Bruhn, Manfred. *Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis (7. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- . *Sponsoring : Unternehmen als Mäzene und Sponsoren (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991.
- Burmann, Christoph, und Heribert Meffert. „Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung.“ In *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung (2. Aufl.)*, von Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin (Hrsg.) Koers, 74-112. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
- Burmann, Christoph, und Heribert Meffert. „Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung.“ In *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung (2. Aufl.)*, von Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin (Hrsg.) Koers, 38-67. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
- Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). *Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl.* Wiesbaden: Springer Fachmedien (Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler(GWV Fachverlage GmbH), 2005.
- Esch, Franz-Rudolf. *Strategie und Technik der Markenführung (4. Aufl.)*. München: Verlag Franz Vahlen, 2007.
- Esch, Franz-Rudolf, Tobias Langner, und Jan Eric Rempel. „Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität.“ In *Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl.*, von Franz-Rudolf (Hrsg.) Esch, Herausgeber: Franz-Rudolf Esch, 104-129. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler(GWV Fachverlage GmbH), 2005.
- Fürtjes, Oliver. *Fußballfans im sozialen Wandel. Der Fußball und seine Entproletarisierung - Eine empirische Analyse*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2009.
- Kropp, Matthias. *Deutschlands große Fußballmannschaften Teil 3: Borussia Dortmund 1948-1993*. Kassel: AGON SPORTVERLAG, 1993.
- Kupfer, Thomas (Dr. F.A.). *Erfolgreiches Fussballclub Management - Analysen\_Beispiele\_Lösungen, 2.Aufl.* Göttingen: Verlag Die Werkstatt, 2006.
- Linxweiler, Richard. *Marken-Design - Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999.

- Linxweiler, Richard, und Alexandra Siegle. „Marke und Markenführung.“ In *Brand Evolution - Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*, von Elke Theobald und Philipp T. (Hrsg.) Haisch, 41-59. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann, und Martin (Hrsg.) Koers. *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann, und Martin Koers. „Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements.“ In *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung (2. Aufl.)*, von Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin (Hrsg.) Koers, 4-15. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
- Meffert, Heribert, und Christoph Burmann. „Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis.“ In *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung (2. Aufl.)*, von Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin (Hrsg.) Koers, 20-32. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
- Schade, Michael. *Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine: Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Markennutzen und der Relevanz der Markenpersönlichkeit*. Herausgeber: Professor Dr. Christoph Burmann. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Schulze-Marmeling, Dietrich. *Der Ruhm, der Traum und das Geld - Die GESchichte von Borussia Dortmund*. Göttingen: Verlag Die Werkstatt, 2005.
- Schulze-Marmeling, Dietrich, und Gerd Kolbe. *Ein Jahrhundert Borussia Dortmund 1909 bis 2009*. Göttingen: Verlag Die Werkstatt, 2009.
- . *Ein Jahrhundert Borussia Dortmund: 1909-2009*. Göttingen: Verlag Die Werkstatt, 2009.
- Schulze-Marmeling, Dietrich, und Werner Steffen. *Borussia Dortmund - Der Ruhm, der Traum und das Geld*. Göttingen: Verlag Die Werkstatt, 1994.
- Theobald, Elke, und Philipp T. (Hrsg.) Haisch. *Brand Evolution - Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- Väth, Heinrich. *Profifußball: zur Soziologie der Bundesliga*. Frankfurt/Main: New York: Campus Verlag, 1994.

## Periodika

- Brandfinance. „FOOTBALL 50: THE ANNUAL REPORT ON THE WORLD'S MOST VALUABLE FOOTBALL BRANDS | MAY 2013.“ Herausgeber: www.brandfinance.com. 2013.
- Himmel, Wolfgang. „Co-Branding - eine neue Strategie in der Markenführung?“ *Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Heft 12*, 2002: 23-34.
- Röckenhaus, Freddie. „Nobby & die Wand.“ *11Freunde*, Dezember 2009: 36-40.
- Stadtmann, Georg, Jürgen Weigand, und Markus Wissmann. „Borussia Dortmund in der Kritik - 'Wichtig ist nicht nur auf dem Platz'.“ In *Sport und Gesellschaft – Sport and Society, Jahrgang 1, Heft 2*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag, 2004.
- Woisetschläger, David M., Christof Backhaus, Jan Dreisbach, und Marc Schnöring. „Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.“ *Fußballstudie 2013: Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Herausgeber: Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion (AIP) Technische Universität Braunschweig. Braunschweig, 2013.
- . „Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.“ *Fußballstudie 2012: Wie die Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga wahrgenommen werden*. Herausgeber: Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion (AIP) Technische Universität Braunschweig. Braunschweig, 2012.
- XEO GmbH. „Deutscher Markenmeister - Wie XEO Marken erfolgreich macht.“ Düsseldorf.

## Internetquellen (chronologisch nach Nennung im Text)

[http://www.pg.com/de\\_DE/marken/alle-marken.shtml](http://www.pg.com/de_DE/marken/alle-marken.shtml) [Stand: 22.08.2013].  
[http://www.bvb-fanabteilung.de/pdf/Satzung\\_BVB\\_eV\\_09-08-10.pdf](http://www.bvb-fanabteilung.de/pdf/Satzung_BVB_eV_09-08-10.pdf) [Stand: 12.10.2013]  
<http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait> [Stand: 09.10.2013].  
<http://aktie.bvb.de> [Stand: 09.10.2013].  
<http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Organisation-und-Management> [Stand: 09.10.2013].  
<http://www.bundesliga.de/de/dfl/profil/71104.php> [Stand: 11.10.2013].  
<http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Geschaefsfuehrung> [Stand: 11.10.2013].  
[http://www.nw-news.de/owl/?em\\_cnt=7099338](http://www.nw-news.de/owl/?em_cnt=7099338) [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.watex.de/5-Impressum.html> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.11freunde.de/galerie/meisterfeier-2012-die-gewinner?page=3#image> [Stand: 11.10.2013];  
<http://www.11freunde.de/artikel/unser-manager-des-jahres-michael-zorc> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.swr.de/100-groessten-rheinland-pfaelzer/kandidaten/-/id=2616472/nid=2616472/did=2443588/1k9x217/index.html> [Stand: 11.10.2013].  
[http://www.transfermarkt.de/de/1-fsv-mainz-05/historie-wettbewerb/verein\\_39.html](http://www.transfermarkt.de/de/1-fsv-mainz-05/historie-wettbewerb/verein_39.html) [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CYb%E7%8D%94> [Stand: 11.10.2013].  
[http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9C\\_m%E0%83%95](http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9C_m%E0%83%95) [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.pvdo.de/die-gemeinden/hl-dreifaltigkeit/> [Stand: 12.08.2013].  
[http://www.bvb.de/?%9E\\_%1B%E7%F4%9D](http://www.bvb.de/?%9E_%1B%E7%F4%9D) [Stand: 07.08.2013].  
<http://www.brinkhoffs.de/sponsoring/bvb/gruendungsgeschichte> [Stand: 12.10.2013].  
<http://www.xeo-brands.com/> [Stand: 09.10.2013].  
<http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte> [Stand: 12.10.2013].  
<http://www.11freunde.de/interview/michael-zorc-wird-50> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.wiwo.de/unternehmen/energie/vereins-sponsoring-bvb-fans-sind-wandelnde-evonik-werbung/8274732.html> [Stand: 07.08.2013].  
<http://www.eon.com/de/presse/news/pressemitteilungen/2002/1/16/e-dot-on-setzt-bvb-sponsoring-bis-2006-fort.html> [Stand: 13.08.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9CYb%E0%80%9D> [Stand: 13.08.2013].  
[http://www.transfermarkt.de/de/borussia-dortmund/transferbilanz/verein\\_16.html](http://www.transfermarkt.de/de/borussia-dortmund/transferbilanz/verein_16.html) [Stand: 13.08.2013].  
<http://www.bvb.de/?%9E%5D%1B%E7%F4%9D> [Stand: 13.08.2013].  
<http://www.sports-media-summit.de/de/innovationspreis/preistraeger/> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www1.wdr.de/themen/sport/interviewmartens100.html> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/mein-weg/hans-joachim-watzke-klopps-chef-11747270.html> [Stand: 09.10.2013].  
<http://www.marketing-club.net/medien/club-tv/videos-2012/echte-liebe-die-faszination-der-marke-borussia-dortmund.html> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Ambition> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Echtheit> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Bindung> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.shop.bvb.de> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.handelsblatt.com/finanzen/aktien/aktien-im-fokus/bvb-geschaefsfuehrer-tress-wir-koennen-die-bayern-nicht-einholen/7837420.html> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?!%E3%8C%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Eo%EE%83%9B> [Stand: 11.10.2013].  
[http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/From-Dortmund-with-love-So-kapert-der-BVB-die-englische-Hauptstadt\\_114753.html](http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/From-Dortmund-with-love-So-kapert-der-BVB-die-englische-Hauptstadt_114753.html) [Stand: 11.10.2013].  
[http://commons.wikimedia.org/wiki/File: Borussia\\_Dortmund\\_logo.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File: Borussia_Dortmund_logo.svg) [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.dierotenbullen.com/verein.html> [Stand: 11.10.2013].

<http://www.bundesliga.de/de/historie/tabelle/> [Stand: 09.10.2013].  
[http://www.welt.de/welt\\_print/article3131018/Danke-fuer-100-Jahre-echte-Liebe.html](http://www.welt.de/welt_print/article3131018/Danke-fuer-100-Jahre-echte-Liebe.html) [Stand: 11.10.2013]  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CYj%E4%86%9D> [Stand: 11.10.2013].  
[http://www.wuv.de/werben\\_verkaufen/agenturen/xeo\\_bejubelt\\_100\\_jahre\\_bvb](http://www.wuv.de/werben_verkaufen/agenturen/xeo_bejubelt_100_jahre_bvb) [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CZc%EE%85%9B> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.ruhmnachrichten.de/lokales/dortmund/Das-ist-das-neue-Jubilaeumstrikot;art930,656418> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CZo%E6%8D%9A> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.stern.de/sport/fussball/100-jahre-borussia-dortmund-wir-werden-niemals-auseinander-gehen-1530502.html>  
[Stand: 11.10.2013].  
<http://www.werkstatt-verlag.de/?q=9783895336652> [Stand: 11.10.2013].  
[http://www.ruhmnachrichten.de/storage/pic/mdhl/artikelbilder/lokales/m/dolo/do-lokal/1246244\\_1\\_0901do-bvb-trikot-jubi.jpg?version=1251736886](http://www.ruhmnachrichten.de/storage/pic/mdhl/artikelbilder/lokales/m/dolo/do-lokal/1246244_1_0901do-bvb-trikot-jubi.jpg?version=1251736886) [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CZj%E7%80%9E> [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9C%5Bl%EF%8C%9B> [Stand: 11.10.2013].  
<http://the-unity.de/> [Stand: 11.10.2013].  
<http://de.uefa.com/teamsandplayers/teams/club=52758/profile/index.html> [Stand: 11.10.2013]].  
<http://www.westline.de/fussball/borussia-dortmund/Das-Interview-Markenberater-ueber-die-neue-Leitidee-des-BVB;art2003,1484944> [Stand: 11.10.2013].  
[http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Echte-Liebe-XEO-verantwortet-Markenauftritt-von-Borussia-Dortmund\\_96601.html](http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Echte-Liebe-XEO-verantwortet-Markenauftritt-von-Borussia-Dortmund_96601.html) [Stand: 11.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Bj%E7%82%98> [Stand: 03.10.2013].  
[http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB\\_Anzeige\\_Dauerkarten.jpg](http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB_Anzeige_Dauerkarten.jpg) [Stand: 03.10.2013].  
[http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB\\_Anzeige\\_Wiederer%F6ffnung\\_FanShop.jpg](http://www.horizont.net/video/bildergalerie/pages/pics/607/BVB_Anzeige_Wiederer%F6ffnung_FanShop.jpg)  
[Stand: 03.10.2013].  
[http://www.horizont.net/kreation/magazine/pages/protected/11-Freunde--BVB\\_392163.html](http://www.horizont.net/kreation/magazine/pages/protected/11-Freunde--BVB_392163.html) [Stand: 03.10.2013].  
<http://www.horizont.net/kreation/pages/pics/original/print135368.jpg> [Stand: 03.10.2013].  
<http://www.youtube.com/watch?v=aUn-6fae5Y4> [Stand: 03.10.2013].  
<http://www.new-business.de/agenturen/detail.php?nr=616872&rubric=AGENTUREN> [Stand: 03.10.2013].  
[http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C\\_b%E7%80%9E](http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C_b%E7%80%9E) [Stand: 03.10.2013].  
<http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund-zum-verlieben-11715958.html>  
[Stand: 03.10.2013].  
<https://shop.bvb.de/artikel/Adrenalin-London-Edition-13982000> [Stand: 03.10.2013].  
<https://shop.bvb.de/artikel/Kunstdruck-Doublesieger-2012-II-50x50-cm-12982300> [Stand: 05.10.2013].  
<https://shop.bvb.de/artikel/Buch-Das-Double-12983500> [Stand: 05.10.2013].  
[http://www.amazon.de/DOUBLE-ZWANZIG-ZW%C3%96LF-Saisonr%C3%BCckblick-Double-Feier-Extras-DVDs/dp/B0088TIA02/ref=sr\\_1\\_2?ie=UTF8&qid=1376469490&sr=8-2&keywords=double+bvb](http://www.amazon.de/DOUBLE-ZWANZIG-ZW%C3%96LF-Saisonr%C3%BCckblick-Double-Feier-Extras-DVDs/dp/B0088TIA02/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1376469490&sr=8-2&keywords=double+bvb) [Stand: 05.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Eo%E2%85%98> [Stand: 05.10.2013].  
[http://mediadb.kicker.de/news/1000/1020/1100/6000/slideshow/769002/image\\_slshow\\_einzel\\_0\\_3.jpg](http://mediadb.kicker.de/news/1000/1020/1100/6000/slideshow/769002/image_slshow_einzel_0_3.jpg)  
[Stand: 05.10.2013].  
<http://www.presseportal.de/pm/108665/2456286/bvb-mit-echter-liebe-gegen-real-madrid-texter-und-saenger-der-duesseldorfer-unternehmensberater-ben> [Stand: 05.10.2013].  
[http://www.wuv.de/marketing/kampagne\\_zum\\_saisonauftritt\\_borussia\\_dortmund\\_bringt\\_freude\\_ins\\_spiel#sw13](http://www.wuv.de/marketing/kampagne_zum_saisonauftritt_borussia_dortmund_bringt_freude_ins_spiel#sw13)  
[Stand: 05.10.2013].  
<http://www.absatzwirtschaft.de/content/1004036> [Stand: 06.10.2013].  
<http://www.marken-award.de/der-marken-award/archiv-seit-2001/2012.html> [Stand: 06.10.2013].  
<http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2011-2012-KGaA-Konzern2>  
[Stand: 12.10.2013].  
<http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2009-2010-KGaA-Konzern> [Stand: 12.10.2013].  
<http://www.bvb.de/?%9ES%1B%E7%F4%9D> [Stand: 08.10.2013].

<http://www.wallstreet-online.de> [Stand: 12.10.2013].

<http://www.bvb.de/?%E5%83%9F%2Ak%97%85%ECZh%E3%F4%9C> [Stand: 07.10.2013].

[http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb\\_mit\\_neuem\\_markenauftritt](http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb_mit_neuem_markenauftritt) [Stand: 07.10.2013].

<http://youtu.be/aUn-6fae5Y4> [Stand: 07.10.2013].

<https://shop.bvb.de/images/produkte/n/600x600/BVB-Dortmund-Adrenalin-London-Edition-13982000-1.jpg>  
[Stand: 07.10.2013].

<http://corporate.evonik.de/de/unternehmen/sponsoring> [Stand: 12.10.2013].

<http://blog.grey.de/grey/in-eigener-sache-seat-und-wir-gratulieren-dem-bvb/#.UIPKpFC-2m7> [Stand: 08.10.2013].

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Kampagne 2009 - „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“ .....	88
Anlage 2: Neues Design ab 2010 - Beispiele .....	92
Anlage 3: Kampagne 2011 - „Wir leben Fußball“ .....	94
Anlage 4: Imagespot „Adrenalin“ - Beispielhafte Einstellungen.....	95
Anlage 5: Songtext von „Echte Liebe“ .....	96
Anlage 6: Kampagne 2012 - Fußballhauptstadt Dortmund .....	97
Anlage 7: Beispielhafte Werbeanzeigen der Sponsoren .....	98
Anlage 8: Statistische Belege zu Markenimage und Markenwert.....	101

Anlage 1: Kampagne 2009 - „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“



Abb. 19: BVB 2009 - Werbeanzeige „Nur drei Kollegen“

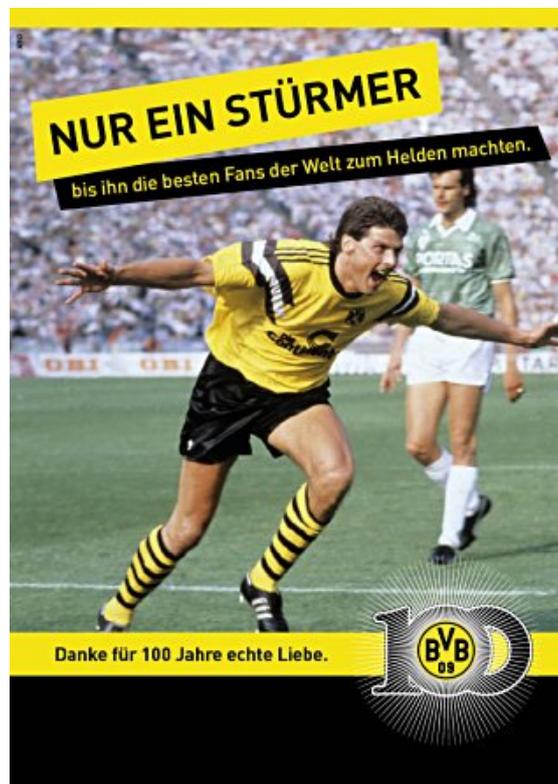


Abb. 20: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Stürmer"

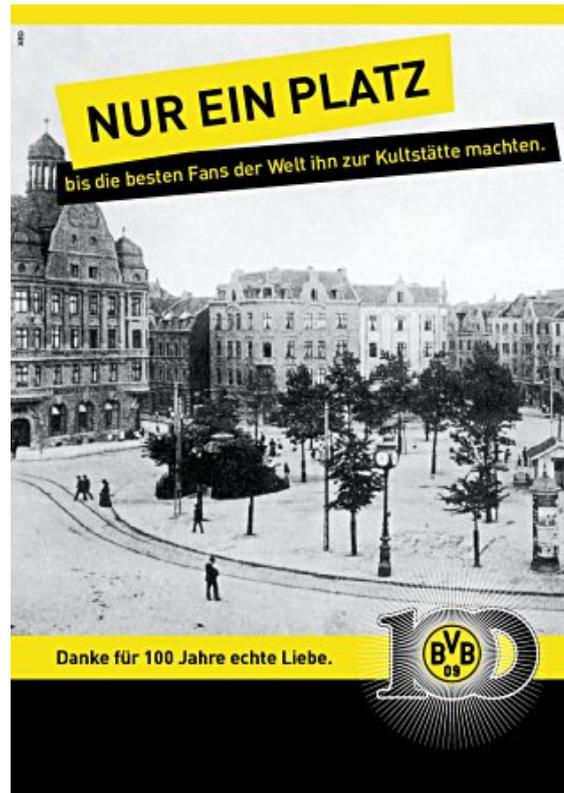


Abb. 21: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Platz"

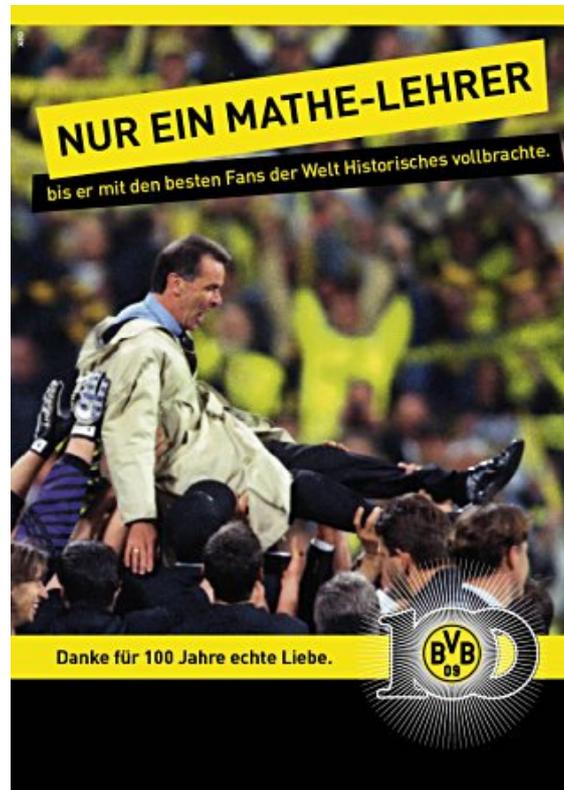


Abb. 22: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Mathe-Lehrer"

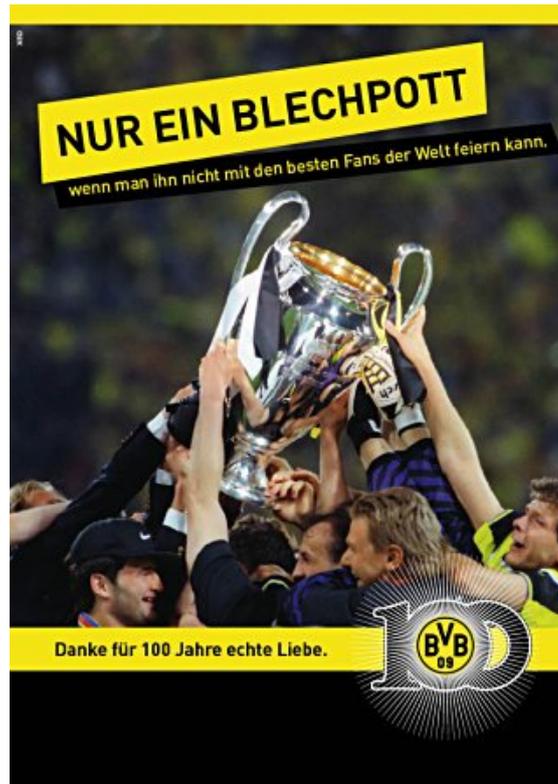


Abb. 23: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Blechpott"

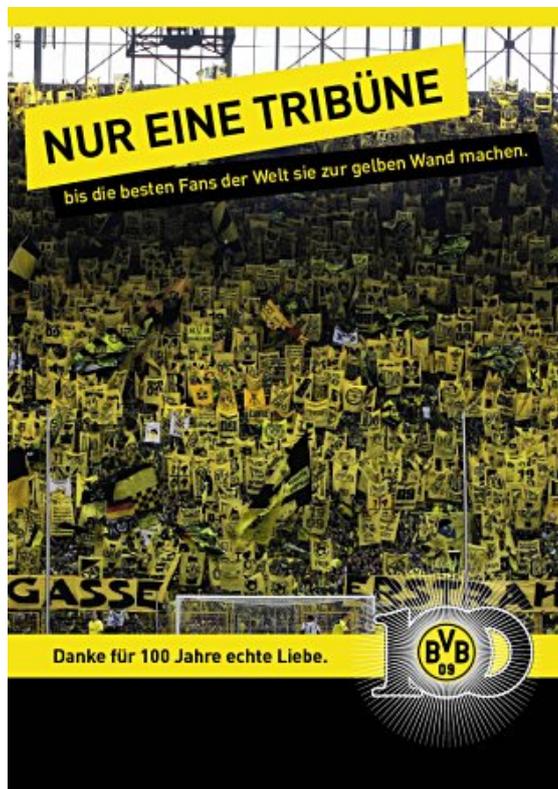


Abb. 24: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur eine Tribüne"

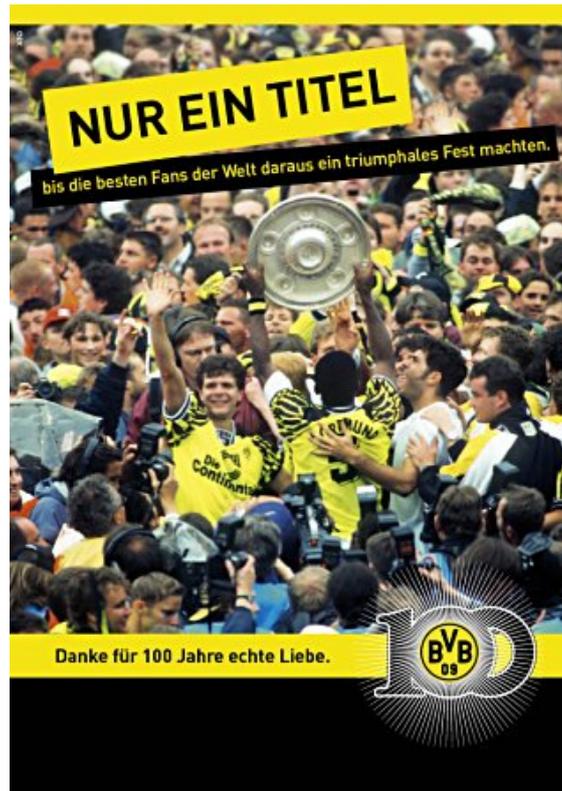


Abb. 25: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Titel"

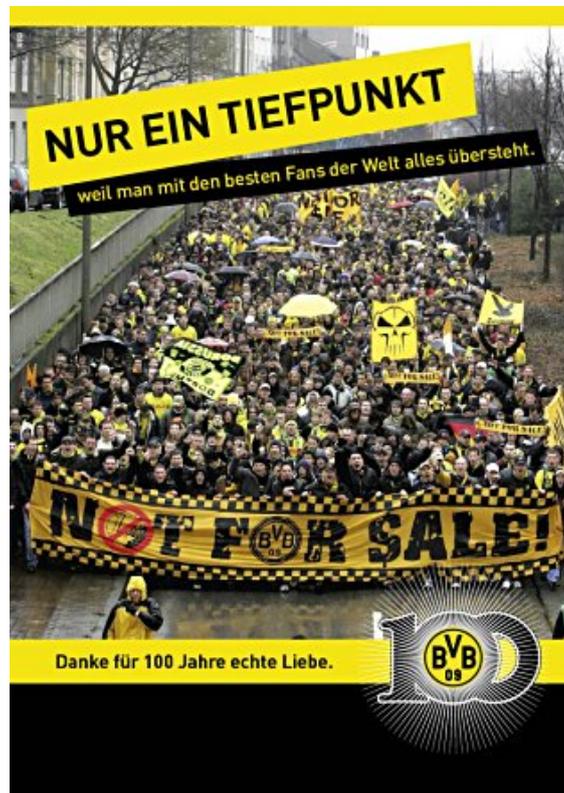


Abb. 26: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Tiefpunkt"<sup>240</sup>

<sup>240</sup> Bildquelle (Abb. 22-30): Borussia Dortmund, (<http://www.bvb.de/?%E5%83%9F%2Ak%97%85%ECZh%E3%F4%9C>), [Stand: 07.10.2013].

## Anlage 2: Neues Design ab 2010 - Beispiele

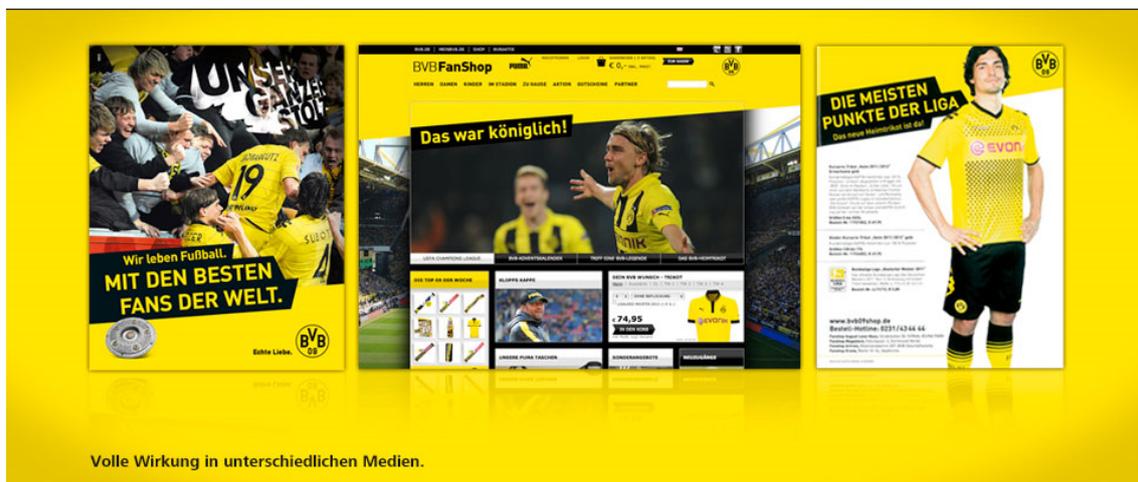


Abb. 27: Autogrammkarte 2010<sup>241</sup>

<sup>241</sup> Bildquelle: PAGE, ([http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb\\_mit\\_neuem\\_markenauftritt](http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb_mit_neuem_markenauftritt)), [Stand: 07.10.2013].



Abb. 28: Stadionmagazin im neuen Design<sup>242</sup>



Volle Wirkung in unterschiedlichen Medien.

Abb. 29: Neues Design in Digital und Print<sup>243</sup>

<sup>242</sup> Bildquelle: PAGE, ([http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb\\_mit\\_neuem\\_markenauftritt](http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb_mit_neuem_markenauftritt)), [Stand: 07.10.2013].

<sup>243</sup> Bildquelle: XEO GmbH, (<http://www.xeo-brands.com/>), [Stand: 07.10.2013].

### Anlage 3: Kampagne 2011 - „Wir leben Fußball“



Abb. 30: BVB Werbeanzeigen "Wir leben Fußball"<sup>244</sup>



Die so verdient wie überraschend gewonnene Meisterschaft 2011 musste gefeiert werden: mit einer Kampagne, die unter dem Motto „Wir leben Fußball“ nicht den Erfolg thematisierte, sondern seine Ursachen.

Abb. 31: BVB Werbeanzeigen zur Kampagne "Wir leben Fußball"<sup>245</sup>

<sup>244</sup> Bildquelle: XEO GmbH, (<http://www.xeo-brands.com/>), [Stand: 07.10.2013].

<sup>245</sup> Bildquelle: XEO GmbH, (<http://www.xeo-brands.com/>), [Stand: 07.10.2013].

#### Anlage 4: Imagespot „Adrenalin“ - Beispielhafte Einstellungen



Abb. 32: Screenshot „Ärztliche Kontrolle beim Spenden des Adrenalins“



Abb. 33: Screenshot „Die Spender“

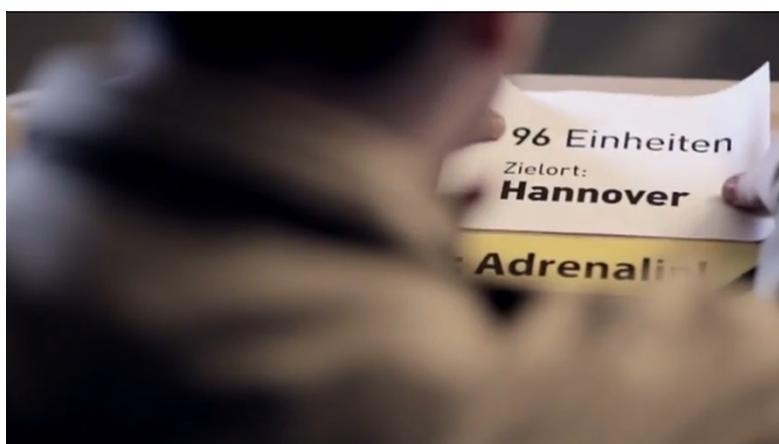


Abb. 34: Screenshot „Empfänger des überschüssigen Adrenalins“<sup>246</sup>

<sup>246</sup> Bildquelle (Abb. 36-42): YouTube Screenshot, (<http://youtu.be/aUn-6fae5Y4>), [Stand: 07.10.2013].

## Anlage 5: Songtext von „Echte Liebe“

Gehe Deinen Weg  
 Fühle Deine Kraft  
 Gebe was Du kannst  
 Traue Deinem Herz

Refrain:

Für Dich ist mir kein Weg zu weit  
 Ich bin Dir treu für alle Zeit  
 Ich will an Deiner Seite steh´n  
 Egal auf welchem Weg wir geh´n

Echte Liebe, kommt aus dem Herzen  
 Echte Liebe, kann nie vergeh´n  
 Ja, wir teilen Freude und Schmerzen  
 Für immer werde ich zu Dir stehen

Glaube an Dich selbst  
 Gebe niemals auf  
 Lebe Deinen Traum  
 Halte mich ganz fest

Refrain:

Für Dich ist mir kein Weg zu weit  
 Ich bin Dir treu für alle Zeit  
 Ich will an Deiner Seite stehn  
 Egal auf welchem Weg wir gehn

Echte Liebe, kommt aus dem Herzen  
 Echte Liebe, kann nie vergeh´n  
 Ja, wir teilen Freude und Schmerzen  
 Für immer werde ich zu Dir stehen

(2x)

Echte Liebe, kann man nicht kaufen  
 Echte Liebe, geht durch und durch  
 Ja, wir teilen Freude und Schmerzen  
 Für immer werde ich zu Dir stehen

Für immer bist Du mein BVB

## Anlage 6: Kampagne 2012 - Fußballhauptstadt Dortmund



Abb. 35: Auszug aus dem Fankatalog 2012/13



Abb. 36: BVB Werbeanzeige 2012/13 - „Riesenlust“<sup>247</sup>

<sup>247</sup> Bildquelle (Abb. 44-47): Borussia Dortmund, Verlag Werben & Verkaufen GmbH, ([http://www.wuv.de/marketing/kampagne\\_zum\\_saisonauftritt\\_borussia\\_dortmund\\_bringt\\_freude\\_ins\\_spiel\\_sw13](http://www.wuv.de/marketing/kampagne_zum_saisonauftritt_borussia_dortmund_bringt_freude_ins_spiel_sw13)), [Stand: 07.10.2013].

## Anlage 7: Beispielhafte Werbeanzeigen der Sponsoren



www.evonik.de

Es gibt keine verlorenen Spiele.  
Es gibt nur aufgeschobene Siege.

Wir stehen hinter dem BVB.

**EVONIK**  
INDUSTRIES

Abb. 37: Evonik 2009 - Werbeanzeige „Aufgeschobene Siege“<sup>248</sup>



www.evonik.de

In Dortmund weiß man: 80.000  
sind mehr wert als 37 Millionen.

Wir stehen hinter dem BVB.

**EVONIK**  
INDUSTRIES

Abb. 38: Evonik 2012 - Werbeanzeige „80.000“<sup>249</sup>

<sup>248</sup> Bildquelle: Evonik (<http://corporate.evonik.de/de/unternehmen/sponsoring>).

<sup>249</sup> Bildquelle: Evonik (<http://corporate.evonik.de/de/unternehmen/sponsoring>).



Abb. 39: Kappa 2010 - Werbeanzeige „Trikot“<sup>250</sup>

<sup>250</sup> Bildquelle: GRIMM GALLUN HOLTAPPELS Werbeagentur GmbH & Co. KG.



Abb. 40: Kappa 2011 - Werbeanzeige „Abwehrspieler“<sup>251</sup>

<sup>251</sup> Bildquelle: GRIMM GALLUN HOLTAPPELS Werbeagentur GmbH & Co. KG.

## Anlage 8: Statistische Belege zu Markenimage und Markenwert

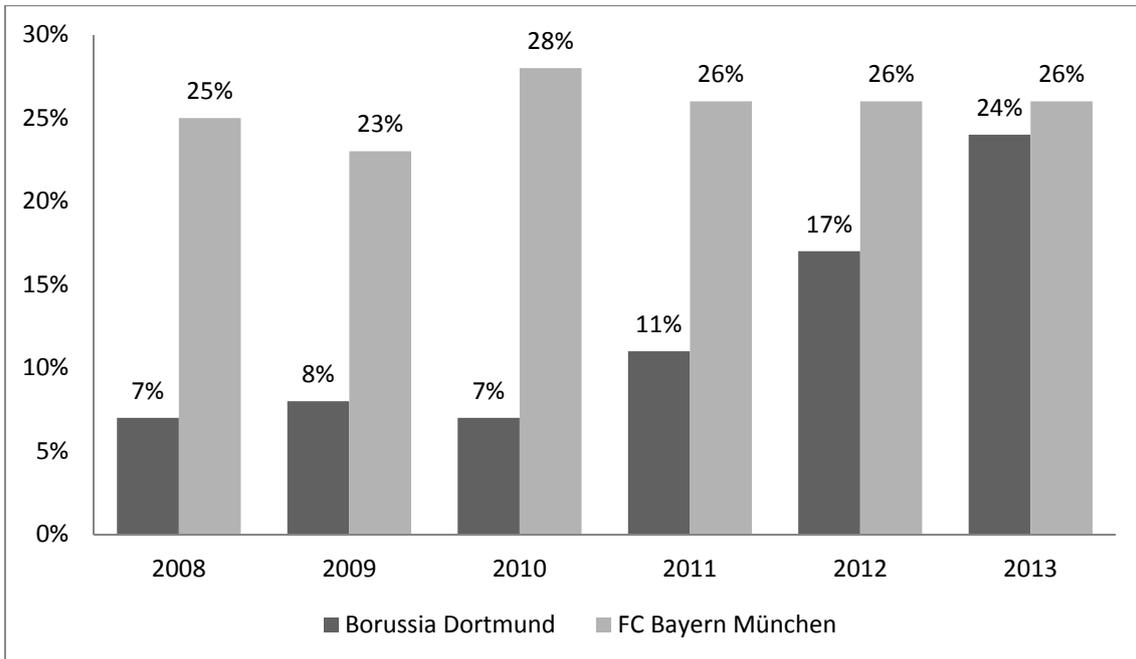


Abb. 41: Lieblingsverein fußballinteressierter Bundesbürger<sup>252</sup>

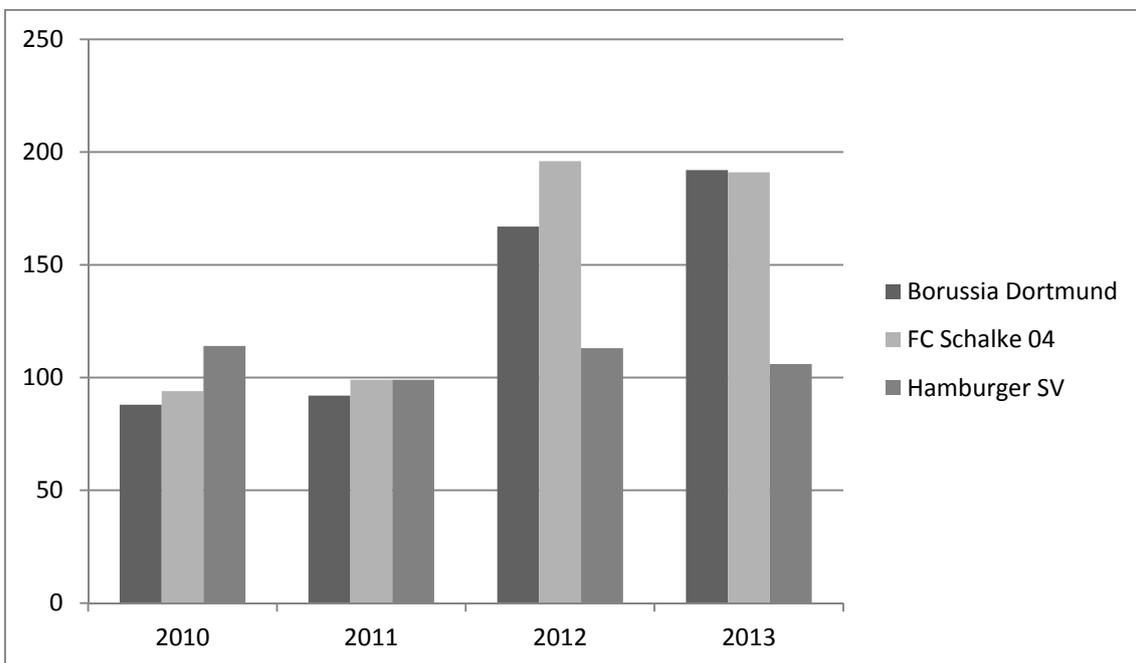


Abb. 42: Markenwert in Mio. Euro<sup>253</sup>

<sup>252</sup>Datenquelle: REPUCOM Fußball-Monitor, 4. Welle/Mai 2013, (gefragt wurden Fußballinteressierte Bundesbürger zwischen 16 und 69 Jahren: Welchen deutschen Fußballverein mögen Sie am liebsten? Welcher ist Ihr Lieblingsverein?).

<sup>253</sup>Datenquelle: Brandfinance Top 25 Football Club Brands 2010; Brandfinance European Football Brands 2011; Brandfinance Football 50 2013.

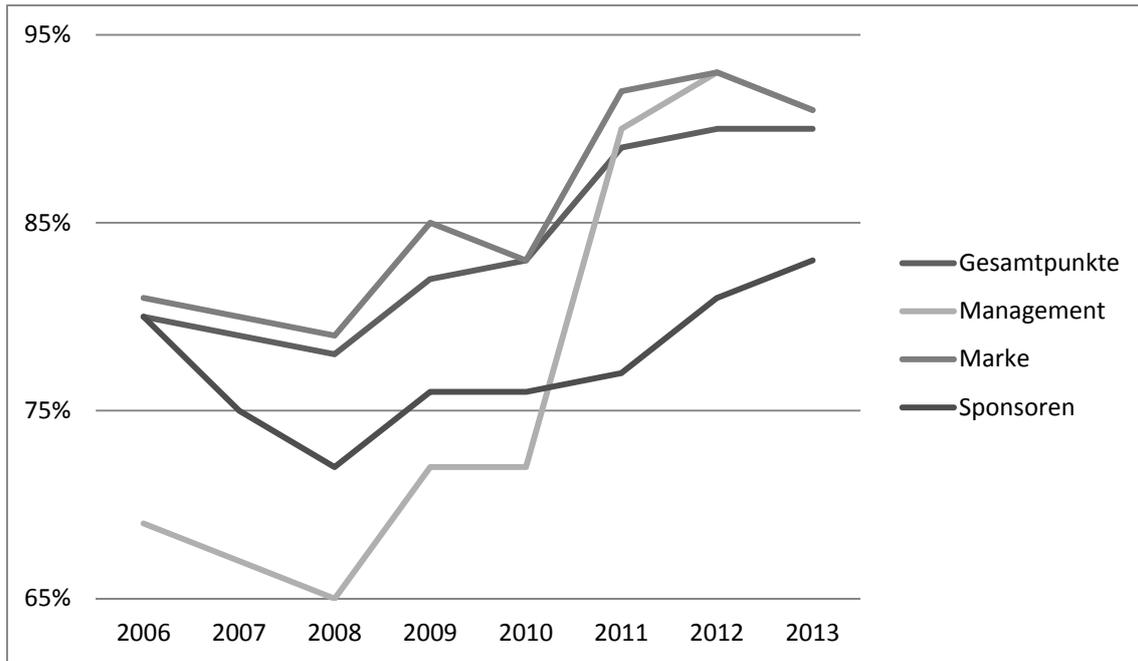


Abb. 43: Horizont-Performance-Check<sup>254</sup>

<sup>254</sup> Datenquelle: HORIZONT-Performance-Check 2006-2013, (Aufgrund der variierenden Anzahl der Jurymitglieder innerhalb des untersuchten Zeitraums, wurden die Daten prozentual übertragen.).

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Thomas Dunkel

Greifswald, 15.10.20