



Fachbereich Kommunikation und Management
Journalistik/Medienmanagement

Bachelorarbeit

Markenmanagement im Profisport - eine exemplarische Untersuchung des Zweitliga-Basketball- Clubs ETB Wohnbau Baskets

Tobias Berger

Matrikel-Nr. 20093122

Erstprüfer: Dipl. Kom.-Des. Andrea Vock

Zweitprüfer: Prof. Uwe Mann

Magdeburg, 12.09.2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Theorie Markenbegriff	2
2.1 Definitionsansätze	2
2.2 Markenfunktionen	6
3 Aufbau einer Marke	11
3.1 Markenebenen.....	11
3.1.1 Die nicht-sichtbare Ebene – Markenfundament	13
3.1.1.1 Markenidentität.....	14
3.1.1.2 Markenpositionierung	17
3.1.2 Die sichtbare Ebene – Markenaußendarstellung	18
3.1.3 Die Außenwirkung einer Marke – Markenimage	19
4 Konzept des Identitätsbasierten Markenmanagement	22
4.1 Theoretischer Hintergrund	22
4.2 Praktischer Managementprozess.....	25
5 Sportmarkt	28
5.1 Entwicklung des Marktes	28
5.2 Die Sportvereinsmarken mit ihren Besonderheiten	30
5.2.1 Begriffsklärung und Leistungsdefinition.....	30
5.2.2 Zielgruppen	32
5.2.3 Besonderheiten	34
5.3 Markenfunktionen im Sport.....	35
6 Basketball und die Mannschaft ETB Wohnbau Baskets	39

6.1	Die Sportart Basketball	39
6.2	Die Entwicklung der DJL.....	39
6.3	Die ETB Wohnbau Baskets	40
7	Situationsanalyse ETB Wohnbau Baskets.....	42
7.1	Stakeholder-Analyse.....	42
7.2	SWOT-Analyse.....	45
7.3	Das Image der ETB Wohnbau Baskets.....	53
7.4	Zuschauer-Analyse.....	57
7.5	Festlegung der Erfolgsfaktoren.....	61
8	Handlungsempfehlungen	64
9	Schlussbetrachtung	78
	Abbildungsverzeichnis.....	80
	Tabellenverzeichnis.....	83
	Quellenverzeichnis	84
	Literaturverzeichnis	84
	Internetquellen	85
	Audiotranskription	88
	Glossar	98
	Selbstständigkeitserklärung	99

Abkürzungsverzeichnis

BBL	Basketball Bundesliga
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DJL	Die Junge Liga
Ebd.	ebenda
ETB	Essener Turnerbund
etc.	et cetera
FOM	Fachhochschule für Oekonomie und Management
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
JBBL	Jugend-Basketball-Bundesliga
MLB	Major League Baseball
NBA	National Basketball Association
NBBL	Nachwuchs-Basketball-Bundesliga
PR	Public Relations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USP	unique selling proposition
Vgl.	vergleiche

1 Einleitung

Ob Automobil-, Software- oder Getränkehersteller – Wirtschaftsunternehmen aller Branchen vermarkten schon seit mehreren Jahrzehnten ihre Produkte als Marke, um sie gegenüber der Konkurrenz abzuheben und dadurch erfolgreicher werden zu lassen. Dieses Phänomen überträgt sich zunehmend auf andere Bereiche. So können heutzutage beispielsweise auch Organisationen, Veranstaltungen oder gar Personen zur Marke werden. Auch im Sport hält die Begrifflichkeit Einzug. Zwar stehen in dieser Branche bei der Beurteilung eines Unternehmens noch immer die Leistungen auf dem Spielfeld im Vordergrund. Dennoch zählen in der sich immer weiter professionalisierenden Sportwelt für die einzelnen Profisport-Betriebe schon lang nicht mehr nur Siege und Trophäen. Die Unternehmen haben erkannt, dass eine gewinnbringende, wirtschaftliche Erlössituation nicht nur vom sportlichen Erfolg, sondern vor allem von der Präsentation des eigenen Produktes abhängig ist. Die Schaffung und ehrgeizige Führung einer Sportmarke sowie die Entwicklung eines umfassenden internen Markenbewusstseins stellt für alle Profisport-Unternehmen des 21. Jahrhunderts eine wichtige Basis für das eigene Handeln dar.

Die vorliegende Arbeit untersucht diesen Umstand näher und befasst sich zu diesem Zweck exemplarisch mit dem deutschen Basketball-Zweitligisten ETB Wohnbau Baskets. Dabei setzt sich die Thesis aus vier Bestandteilen zusammen: Der erste Abschnitt legt die theoretischen Grundlagen zu dem Begriff „Marke“ sowie den weiterführenden Termini Markenaufbau und -management. Der zweite Teil betrachtet die Sportbranche und die in der Arbeit aufgegriffene Sportart Basketball näher. Im Anschluss folgt die Untersuchung des Ligasport-Unternehmens ETB Wohnbau Baskets, welche die aktuelle Situation des Essener Profisport-Clubs und dessen Marke veranschaulicht und analysiert. Im Abschlusskapitel werden die gesammelten theoretischen und praktischen Erkenntnisse zum Begriff Marke und zum ausgewählten Unternehmen in Bezug gesetzt. Anhand von Handlungsempfehlungen werden den ETB Wohnbau Baskets im Schlussabschnitt konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, die in der Zukunft zu einer Stärkung der Marke, einer Teilweise-Abkopplung der Erlössituation vom sportlichen Erfolg und daraus resultierend einer Verbesserung der finanziellen Situation des Unternehmens führen sollen.

2 Theorie Markenbegriff

2.1 Definitionsansätze

Eine genaue Definition des Begriffs Marke fällt schwer, da heutzutage ungemein viele Erscheinungsformen und Vorstellungen vom Gebilde Marke existieren.¹ Dennoch ist es für diese Arbeit unerlässlich, eine definitorische Abgrenzung des Begriffs vorzunehmen, um auf einer einheitlichen, theoretischen Grundlage zu argumentieren. Es folgt im Anschluss der Versuch einer genaueren Definition des Terminus Marke. Zu diesem Zweck soll der Begriff im Folgenden aus der Sicht verschiedener Fachrichtungen betrachtet werden

Etymologisch lässt sich in vielen Sprachen ein klares Muster in Verbindung mit der Begrifflichkeit feststellen. Das deutsche Wort „Marke“ lässt sich auf das mittelhochdeutsche „marc“ zurückführen, welches „Grenze, Grenzland, Grenzlinie zur Unterscheidung“ bedeutet, während sich das französische Kaufmannswort für Marke „marque“ mit „auf einer Ware angebrachtes Zeichen“ übersetzen lässt.² Das englische „brand“ hat seinen Ursprung im Wort „brandr“, das auf das Verb „brennen“, im Sinne von Viehherden mittels Markierung durch Brandzeichen ihren Besitzern zuordenbar machen, zurückzuführen ist.³ Diese sich in mehreren Sprachen gleichenden Ursprünge des Wortes zeigen auf, dass eine Marke in der Vergangenheit zunächst einen ganz bestimmten Nutzen erfüllte. Sie war im weitestgehenden Sinne als ein Zeichen zu sehen, mit dem Unternehmen und Personen ihre produzierten Leistungen versahen, um diese für ihre Kunden identifizierbar und gegenüber Konkurrenten differenzierbar zu machen.⁴

Schaut man sich die **juristische Definition** zum Ausdruck Marke an, ist schnell zu erkennen, dass dieser Nutzen der Markierung einer Leistung als Identifikations- und Differenzierungsmerkmal noch immer den Kern der Begrifflichkeit bildet. Das deutsche Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen hat den Begriff Marke in § 3 Abschnitt 1 folgendermaßen definiert:

¹ Vgl. Kiendl 2007, S. 17–18.

² Vgl. Ebd., S. 18.

³ Vgl. Keller 2003, S. 3.

⁴ Vgl. Kiendl 2007, S. 18.

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁵

Ähnlich legt auch die „[...] weltweit führende wissenschaftliche Vereinigung im Marketingbereich“⁶, die American Marketing Association, den Begriff Marke fest:

„[A brand is a] name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition.“⁷

Beide Festlegungen weisen Zeichen zur Unterscheidung einer Ware oder Dienstleistung von Konkurrenzprodukten als Marke aus. Es stehen wieder die Aspekte der Marke als Identifizierungs- bzw. Differenzierungszeichen im Vordergrund.

Eine Marke im klassischen Sinne ist demnach als Zeichen zu verstehen, das in vielerlei Formen auftreten kann. Neben dem Namen, Logos, Symbolen, Designs lassen sich mittlerweile nahezu alle Gestaltungsformen als Marke nutzen und schützen. Voraussetzung ist dabei aber zunächst immer ein Produkt bzw. eine Leistung. Leistungen lassen sich wie folgt definieren:

„[...] sämtliche materiellen und immateriellen Ergebnisse von Produktions- oder Erstellungsprozessen (Gebrauchs- und Verbrauchsgüter im Konsumbereich, Industriegüter und Dienstleistungen) in einer Volkswirtschaft [...], bei denen eine Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet mit dem Ziel der Wertschöpfung auf Anbieterseite und der Erzielung einer nutzenstiftenden Wirkung auf Nachfragerseite.“⁸

Nur durch eine solche Leistung, die durch spezielle Anforderungen des Marktes und der Zielgruppe mit Zeichen zur Identifikation und Differenzierung versehen wird, kann eine Marke überhaupt entstehen. Deswegen kann eine Marke nie losgelöst betrachtet werden, sondern ist immer im Kontext mit der zu ihr gehörenden Leistung zu sehen.

⁵ Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen 1994: <http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html> Rev. 19.04.2013.

⁶ Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=115950770>> Rev. 31.07.2013.

⁷ Keller 2003, S. 3.

⁸ Kiendl 2007, S. 18.

Allerdings geht das heutige Verständnis des Terminus Marke weit über diese Betrachtungsweise hinaus, hat sich die Bedeutung des Begriffs in seiner **historischen Entwicklung** doch um mehr und mehr Facetten ergänzt. Wie schon beschrieben, startete die Bezeichnung Marke als Zeichen, welches den Ursprung eines Produkts und dessen Authentizität garantierte. Schon in der Antike wurden Marken zur Gütermarkierung genutzt und wiesen beispielsweise einen auf dem Markt angepriesenen Gegenstand einem bestimmten Hersteller zu.⁹ Diese Entwicklung setzte sich im Mittelalter fort. Die entstandenen Handwerkszünfte und Meisterberufe waren sehr darauf erpicht, ihre hergestellten Waren dem eigenen Betrieb eindeutig zuzuordnen und schufen deswegen unverwechselbare Siegel, die sie auf ihren Arbeiten anbrachten. Im 16. Jahrhundert kamen gar Markennamen auf, die in ihrer ersten Verwendung Whiskeyherstellern zugeschrieben werden. Diese markierten die Holzfässer, in denen ihre Ware lagerte und transportiert wurde. Allerdings kam es dann Mitte des 19. Jahrhunderts durch die einsetzende Industrialisierung zu einem Umdenken im Bezug auf den Begriff Marke. Güter wurden durch die stets fortschrittlicher werdenden Fertigungsmethoden nun in Massenproduktion hergestellt und ließen dadurch die Märkte anonymer werden.¹⁰ Das Markenverständnis änderte sich, angetrieben durch immer professioneller agierende Unternehmen. Tim Ströbel, wissenschaftlicher Assistent für Dienstleistungsmanagement an der Universität Bayreuth, teilte die Zeit nach dem Übergang zum 20. Jahrhundert in vier Epochen hinsichtlich des Markenverständnisses ein:

1. „individual goods-focus brand era“ von 1900 bis 1930
2. „value-focus brand era“ von 1930 bis 1990
3. „relationship-focus brand era“ von 1990 bis 2000
4. „stakeholder-focus brand era“ seit 2000¹¹

Während der „individual goods-focus brand era“ war den Unternehmen daran gelegen, die eigenen Leistungen im neu entstandenen Produkt-Wirrwarr für den Kunden erkenntlich zu gestalten und so deren Verkauf zu fördern. In der sich anschließenden „value-focus brand era“ wuchs der Konkurrenzdruck zwischen den Unternehmen und führte zu Innovationen hinsichtlich Verkaufs- und Vermarktungsstrategien. Markenimages wurden zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen geschaffen. In der „relationship-focus brand era“ rückt der Kunde erstmals in den Mittelpunkt und wurde

⁹ Vgl. Ebd., S. 18.

¹⁰ Vgl. Ströbel 2012, S. 6.

¹¹ Vgl. Ebd., S. 7–8.

Markenmitgestalter und -entwickler. Er leistete einen aktiven Anteil bei der Entstehung von Markenwert. Seit der Jahrtausendwende herrscht die „stakeholder-focus brand era“. Markenunternehmen sind seit dieser Zeit vor allem durch stakeholder-orientierte Prozesse geprägt und versuchen sich durch kontinuierliche Arbeit mit den eigenen Produkten in den immer dynamischer werdenden Märkten zu behaupten.¹²

In den vergangenen 100 Jahren wurde deutlich, dass es nicht ausreicht, ein Produkt nur mit einem klaren Zeichen zu versehen und auf den Markt zu bringen. Unternehmen fingen an, sich mit der Beziehung zu ihren Kunden und deren Bedürfnissen sowie Nutzensvorstellungen zum eigenen Produkt zu beschäftigen. Sie stellten fest, dass nicht nur die formale Beschaffenheit eines Produkts Relevanz besitzt, sondern auch dessen Wahrnehmung bei den Kunden eine große Rolle spielt. Die **Wahrnehmungspsychologie** stellte spätestens ab den 1990er Jahren eine wichtige Kenngröße bei der Ausarbeitung einer Marke dar, da Konsumenten ein Produkt oder eine Marke oft als eine Art Konzept erleben, welches als Ansammlung von Eigenschaften und Assoziationen einem Produkt eine spezielle Bedeutung verleiht und dadurch wertvoller macht.¹³ Für Unternehmen wurde es elementar, sich mit dieser Wahrnehmung der Produkte durch die Konsumenten zu beschäftigen. Eine Marke wurde nun als lebendiges System verstanden, welches aus den drei Polen Produkt oder Dienstleistung, Name und Assoziationskonzept besteht.¹⁴ Michael Schade, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls Innovatives Markenmanagement an der Universität Bremen, kam auf dieser Basis zu folgender Markendefinition: Eine Marke ist „[...] ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“¹⁵

Hierbei ist anzumerken, dass diese Nutzenbündel sowohl von materieller als auch immaterieller Beschaffenheit sein können.¹⁶ Eine Marke als Nutzenbündel zu definieren, unterstreicht den Punkt, dass sie mehr als nur die Summe aller formalen Merkmale ist. Ausschlaggebend dafür, ein Produkt einem anderen Angebot aus der gleichen Produktkategorie vorzuziehen, sind subjektive, zumeist immaterielle Merkmale und Eigen-

¹² Vgl. Ebd., S. 7–8.

¹³ Vgl. Tybout; Calkins 2005, S. 27–28.

¹⁴ Vgl. Kapferer 2012, S. 9.

¹⁵ Schade 2011, S. 7.

¹⁶ Vgl. Hüttenberger 2012, S. 7.

schaften, die dem Produkt durch den Konsumenten zugeschrieben werden. Dies gilt, da Marken nach dem heutigen Verständnis Ansammlungen von Assoziationen der Konsumenten sind, welche ein Produkt oder eine Dienstleistung wertvoller machen.¹⁷

Dieser grundlegende Ansatz soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit gelten. Eine Marke stellt eine markierte Leistung dar, die als lebendiges System bestimmte Assoziationen bei den potentiellen Konsumenten hervorruft. Sie muss eine Idee repräsentieren, attraktiv und einzigartig sein, bei Menschen an den verschiedenen Kontaktpunkten¹⁸ wahrgenommen werden können und durch Handlungen und Verhalten aktiviert, kommuniziert und vermarktet werden.¹⁹ Dabei ist es wichtig zu beachten, dass eine Marke nie statisch für sich allein steht, sondern immer Teil des dynamischen Interaktionsprozesses zwischen dem Unternehmen als Sender und dem Kunden als Empfänger ist.²⁰ Wichtige Faktoren sind außerdem die Langfristigkeit und Kontinuität, die einer Marke innewohnen muss, sowie der Kommunikationsprozess, der eine Marke immer zwingend begleitet bzw. ohne den sie nicht existieren kann.²¹

2.2 Markenfunktionen

Marken sind aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Seit Jahrzehnten prägen sie die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Kunden nachhaltig, da sie für beide Parteien bestimmte Funktionen erfüllen. In der Folge sollen die Markenfunktionen aus beiden Perspektiven aufgeführt und näher erläutert werden, um aufzuzeigen was Marken für die jeweilige Seite leisten.

Nach Stephanie Kiendl, Unternehmensberaterin und Buchautorin, erfüllen Marken aus **Nachfragersicht** folgende drei Grundfunktionen:

¹⁷ Vgl. Kapferer 2012, S. 7.

¹⁸ Örtlichkeit, wo Unternehmen/Marke und Konsument interagieren.

¹⁹ Vgl. Ebd., S. 9.

²⁰ Vgl. Adjouri; Stastny 2006, S. 49–50.

²¹ Vgl. Ströbel 2012, S. 10.



Abbildung 1: Markennutzen aus der Nachfragersicht²²

Beim Erstkontakt mit einem Markenartikel wird für den Konsumenten zunächst die Orientierungs- und Informationsfunktion relevant. Über die Markierung des Produktes weiß der Nachfrager sofort, wer für die gebotene Leistung verantwortlich ist, kann das Produkt von Konkurrenzprodukten unterscheiden und damit die eigenen, sogenannten „search costs“ senken. Das bedeutet, dass der Nachfrager keine Zeit und Mittel mehr aufwenden muss, um diese Informationen zum Produkt herauszufinden, was den Entscheidungsprozess beim Kauf für Kunden extrem verkürzen kann.²³ Bei Folgekontakt mit einem Produkt wird die Vertrauensfunktion wichtig. Hat ein Kunde gute Erfahrungen mit einem Produkt gemacht oder über eine Empfehlung durch andere Personen positive Assoziationen ihm gegenüber entwickelt, so dient die Marke als Qualitätsversprechen, das vor dem Kauf Unsicherheiten ausräumt. Gleichzeitig sind Marken Risikominimierer auf verschiedenen Ebenen. Durch den Kunden wahrgenommene Risiken im Bezug auf ein Produkt können finanzieller (Preis), funktioneller (Leistung), psychologischer (Selbst-Bild) oder aber sozialer (Fremd-Bild) Art sein.²⁴ Diese gefühlten Bedrohungen kann eine Marke für den Konsumenten ausräumen, wenn eine emotionale Bindung mit der Marke besteht. Um ein solches Band aufzubauen, braucht es

²² Kiendl 2007, S. 30.

²³ Vgl. Ströbel 2012, S. 12–13.

²⁴ Vgl. Kapferer 2012, S. 9.

aber Zeit.²⁵ Kommt eine solche Verbindung jedoch zustande, kann für den Konsumenten durch den Kauf des Produktes gar ein ideeller, symbolischer Nutzen entstehen. Durch eine hohe Identifikation mit dem Produkt können für den Kunden Prestige- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse befriedigt werden, indem die vermittelten Markenwerte eines Produkts auf sich selbst projiziert werden. Über diese kann der Nachfrager dann durch den Kauf eines bestimmten Produktes eine Gruppenzugehörigkeit bzw. eine bestimmte soziale Stellung oder einen speziellen Sozialstatus ausdrücken und sich darüber als Person genauer definieren. Das Produkt dient ihm als symbolisches Mittel zum Zweck.²⁶

²⁵ Vgl. Ebd., S. 9.

²⁶ Vgl. Keller 2003, S. 9–12.

Aus Anbietersicht legt Kiendl folgende Grundfunktionen fest:

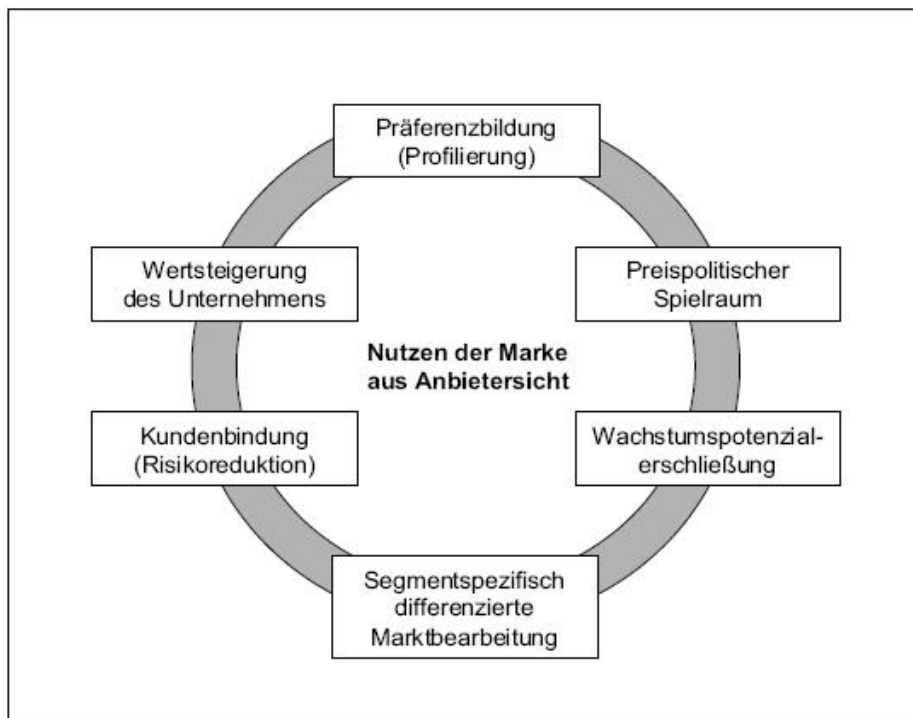


Abbildung 2: Markennutzen aus der Anbietersicht²⁷

Die Grundfunktion aus Anbietersicht ist die Möglichkeit zur Profilierung des eigenen Produktes, die eine Marke bietet. Sie stellt ein geeignetes Werkzeug dar, um die eigene Leistung von Konkurrenzangeboten zu differenzieren und dem Kunden durch die Vermittlung eigener Werte die Möglichkeit zu geben, eine Präferenz für das Produkt zu entwickeln.²⁸ Ziel dieser Bestrebungen ist es, eine hohe Kundenbindung herbeizuführen und über einen festen Kundenstamm gesicherte, regelmäßige Einnahmen für das eigene Unternehmen zu erwirken. Diese geregelte Erlössituation reduziert für Anbieter große finanzielle Risiken und sorgt für eine indirekte Unternehmenswertsteigerung. Das lässt sich dadurch begründen, dass loyale Kunden das angebotene Produkt nicht nur immer wieder kaufen, wenn eine Bindung aufgebaut ist, sondern sogar Preissteigerungen bis zu einem gewissen Grad in Kauf nehmen. Alice Tybout, Professorin für Marketing und Management an der Kellogg School of Management führt zu dieser Thematik verschiedenste Studien an, die zeigen, dass eine allgemeine Zunahme der Kundenloyalität um 2 Prozent etwa die gleichen Vorteile für ein Unternehmen bringt,

²⁷ Kiendl 2007, S. 31.

²⁸ Vgl. Keller 2003, S. 13.

wie ein Programm, das alle (Unternehmens-) Kosten um 10 Prozent reduziert.²⁹ Zudem konnte aufgezeigt werden, dass ein Kunde, der einer Marke gegenüber loyal ist, Preissteigerungen bis zu 25 Prozent hinnimmt.³⁰ Ein solcher funktionierender Mechanismus ist für das agierende Unternehmen somit sehr profitabel. Er bietet durch die potentielle Erweiterung bestehender Markenproduktlinien große Wachstumspotentiale, die in der Zukunft erschlossen werden können. Dies hat die Gesetzgebung erkannt und Marken als schutzfähig erklärt. Über das Eintragen der Marke kann sich ein Unternehmen gegen Nachahmung und meist damit einhergehende Reduktion der eigenen Erträge schützen. Außerdem schaffen bestimmte durch die Marke gesetzte Standards eine Eintrittsbarriere für etwaige Konkurrenzunternehmen im Marktsegment.³¹ Zudem nimmt die Marke aus der Anbieterperspektive noch eine weitere Funktion ein, die oben nicht aufgeführt ist. Ein Produkt kann nur bei entsprechender Kommunikation vom Konsumenten wahrgenommen werden. Die Marke kann einen großen Anteil dieser Produktkommunikation übernehmen.³²

Um all diese vorteiligen Funktionen sowohl für die Nachfrager als auch die Anbieter von Marken realisieren zu können, ist ein kluger Markenaufbau und funktionierendes Markenmanagement nötig.

²⁹ Vgl. Tybout; Calkins 2005, S. 227.

³⁰ Vgl. Ebd., S. 227.

³¹ Vgl. Keller 2003, S. 9–12.

³² Vgl. Ströbel 2012, S. 13

3 Aufbau einer Marke

Nachdem im vorherigen Kapitel geklärt wurde, was eine Marke nach dem heutigen Verständnis ist und welche Funktionen sie für Unternehmen und Konsumenten erfüllt, soll im folgenden Abschnitt beschrieben werden, wie eine solche Marke durch ein Unternehmen aufgebaut werden kann.

Gemäß den oben gegebenen Definitionen muss im ersten Schritt der Markenbildung zunächst einmal die angebotene Leistung markiert werden. Dies kann laut Nicholas Adjouri, Professor des Fachbereichs Wirtschaft an der Fachhochschule Stralsund, über eines oder mehrere Zeichen oder Merkmale, wie Name, Logo, Design etc. geschehen, die der Leistung hinzugefügt werden.³³

Allerdings ist die Leistung nach dieser **Markierung** nach dem heutigen Verständnis noch keine Marke. Dies wird die markierte Leistung erst nach dem zweiten Schritt des Markenaufbaus, der **Bedeutungsaufladung**. Durch diese Aufladung soll die Leistung aus Sicht der Konsumenten einen tieferen Sinn, ein gewisses Gewicht bzw. Tragweite erhalten und so für positive Assoziationen sorgen, die sie im Vergleich zur Konkurrenz zum Präferenzprodukt macht.³⁴

Um diesen bereits allgemein beschriebenen Markenaufbau detaillierter darzustellen, bietet es sich an, das Konstrukt Marke in mehrere Komponenten zu unterteilen.³⁵

3.1 Markenebenen

Eine Marke besteht aus zwei Ebenen, die untrennbar miteinander verknüpft sind. Zum einen besteht die wahrnehmbare Ebene, die alle von einem Produkt ausgesandten Reize zusammenfasst, die der Mensch über seine Sinne erfassen kann. Zum anderen haben Marken eine nicht-wahrnehmbare Ebene, die Vorstellungen, Einstellungen, Erfahrungen oder Gefühle ihr gegenüber in die Bereiche Kognition (erlerntes Wissen, Erfahrungen) und Emotion (Gefühle) einordnet. Beide Ebenen können nicht voneinan-

³³ Vgl. Adjouri; Stastny 2006, S. 63–64.

³⁴ Vgl. Ebd., S. 63–64.

³⁵ Vgl. Ebd., S. 52–53.

der getrennt werden, da eine Reizwahrnehmung bei einem Rezipienten automatisch eine Assoziation aus bisherigen Erfahrungen oder Emotionen nach sich zieht.³⁶

Beide Ebenen sind für die Ausbildung einer Marke unabdingbar und dabei nur in ihrer Kombination wirkungsvoll. Ohne einen guten nicht-sichtbaren Unterbau mit schlüssiger Markenidentität und -positionierung, die hinter einer Leistung stehen, ist ein Produkt mit den schönsten sichtbaren Merkmalen wenig wert. Gleiches gilt umgedreht. Wird die ausgeklügelte nicht-sichtbare Ebene einer Marke nicht durch eine entsprechende äußere Darstellung repräsentiert, verliert eine Leistung auch an Wirkung. Um beide Ebenen in Perfektion zu errichten, sind vor allem Zeit, akribische Planung und harte Arbeit nötig. Der Werbetexter David Ogilvy fasst diesen Umstand mit dem unmissverständlichen Zitat zum Markenaufbau zusammen:

„Any damn fool can put on a price reduction, but it takes brains and perseverance to create a brand.“³⁷

Verschiedenste Fachkompetenzen sind für den professionellen Aufbau einer Marke notwendig, da durch das Unternehmen sowohl die sichtbare als auch die nicht-sichtbare Außenwirkung geplant werden muss. Von Zeit zu Zeit sollte die Marke auf eventuelle Schwachstellen untersucht werden. Bei Bedarf können anschließend manche Bestandteile optimiert bzw. die Marke in ihrer Gesamtheit überdacht und angepasst werden. Allerdings darf bei diesen Ausbesserungsarbeiten die grundlegende Ausrichtung einer Marke nicht stark verändert werden. Es droht sonst die Abkehr der bisherigen Konsumenten.³⁸

Wichtig für den Aufbau einer stabilen Marke ist es, dass alle Bausteine in beiden Ebenen die gleichen wichtigen Eigenschaften haben. Sie müssen einfach sowie schnell nachvollziehbar sein und sich somit durch **Prägnanz** auszeichnen. Von den Bausteinen anderer Produkte müssen sie sich klar unterscheiden. Neben dieser **Differenzierung** ist aber auch die **Langfristigkeit** in der Anlegung der Bauelemente sehr wichtig. Zudem müssen sie für den Erfolg in konsequenter Weise über einen längeren Zeitraum und mit hoher **Kontinuität** ein- und umgesetzt werden. Weiß man, welche konkreten

³⁶ Vgl. Ebd., S. 51.

³⁷ Ströbel 2012, S. 1.

³⁸ Vgl. Adjouri; Stastny 2006, S. 52–53.

Spezifika die jeweiligen Elemente erfüllen müssen, kann der Bau der einzelnen Ebenen beginnen.³⁹

3.1.1 Die nicht-sichtbare Ebene – Markenfundament

Eine Marke ist eine langfristige Vision und übt im Idealfall einen so großen Einfluss auf die jeweilige Produktkategorie aus, dass die Frage gestellt werden kann, an was es dem jeweiligen Marktsegment mangeln würde, wenn sie nicht mehr da wäre.⁴⁰ Um einmal eine solche Wichtigkeit zu erlangen, ist es für ein Unternehmen unerlässlich, ein sogenanntes Markenfundament bzw. eine -plattform zu schaffen, die die Essenz des Markenaufbaus und -managements bildet. Ein Markenfundament ist die normative Blaupause für das, was eine Marke aufbauen und erreichen möchte. Sie fußt auf den beiden größten Säulen des Markenmanagements, der Markenidentität und der Markenpositionierung.⁴¹

Das Markenfundament enthält eine klare Positionierungsaussage, die oft klassisch an die USP („unique selling proposition“) angelehnt wird und eine Art Unternehmensfingerabdruck, der Fragen zum Markenkern, durch die Marke verkörperte Werte und ihrer Persönlichkeit beantwortet.⁴² Dabei zeichnet sich ein solches Fundament in Konzipierung und Formulierung besonders durch vermittelte Energie, Inspiration, Leidenschaft und Konstanz aus.⁴³ Es bringt nach dem Herausarbeiten und Präsentieren den eigenen Mitarbeitern die Marke als Langzeitprojekt näher und etabliert es als reales Projekt mit eigener Vision. Die Plattform dient als Energiequelle für alle Beteiligten und als große Idee, die hinter der gesamten Unternehmung steht und ihr so eine Bedeutung verleiht.⁴⁴ Weiterhin soll die ausgebildete und ausformulierte nicht-wahrnehmbare Ebene des Markengebildes den Konsumenten in seiner Rezeption lenken und zu bestimmten Assoziationen bewegen. Zwar lassen sich Kognition und Emotion der Rezipienten im Hinblick auf die Markenleistung nicht vollends kontrollieren, eine klare Richtungsvorgabe ist aber durch klug geplantes Ausarbeiten von Markenidentität und -positionierung auf dieser Ebene möglich.⁴⁵

³⁹ Vgl. Ebd., S. 58–63.

⁴⁰ Vgl. Kapferer 2012, S. 32.

⁴¹ Vgl. Ebd., S. 170–171.

⁴² Vgl. Ebd., S. 170–171.

⁴³ Vgl. Ebd., S. 173.

⁴⁴ Vgl. Ebd., S. 182.

⁴⁵ Vgl. Tybout; Calkins 2005, S. 32–35.

3.1.1.1 Markenidentität

Die Markenidentität muss durch das Unternehmen für die jeweilige markierte Leistung festgelegt und installiert werden. Ohne eine Identität kann eine Marke nicht entstehen, da Bedeutungslosigkeit und damit auch Erfolgslosigkeit droht. Dies bringt der Markenmanagement-Strategie Jean-Noël Kapferer mit dieser Aussage auf den Punkt:

„[...] a brand that does not want to stand for something stands for nothing.“⁴⁶

Markenidentität fasst die durch das Unternehmen gesendete Bedeutung, die Ziele und das Selbstbild des Unternehmens zusammen.⁴⁷ Die Identität macht die Summe der Beziehungen der internen Zielgruppen untereinander aus. Außerdem fasst sie alle Wechselbeziehungen zwischen den internen und externen Zielgruppen. Sie kann als formuliertes Führungskonzept begriffen werden, welches den relevanten Kundennutzen beschreibt, der durch die von der Marke markierten Leistung geliefert wird.⁴⁸ Wirtschaftswissenschaftler Christoph Burmann hat sechs wesentliche Identitätskomponenten für Marken identifiziert, die zum Markenaufbau durch das Unternehmen festgelegt werden müssen:

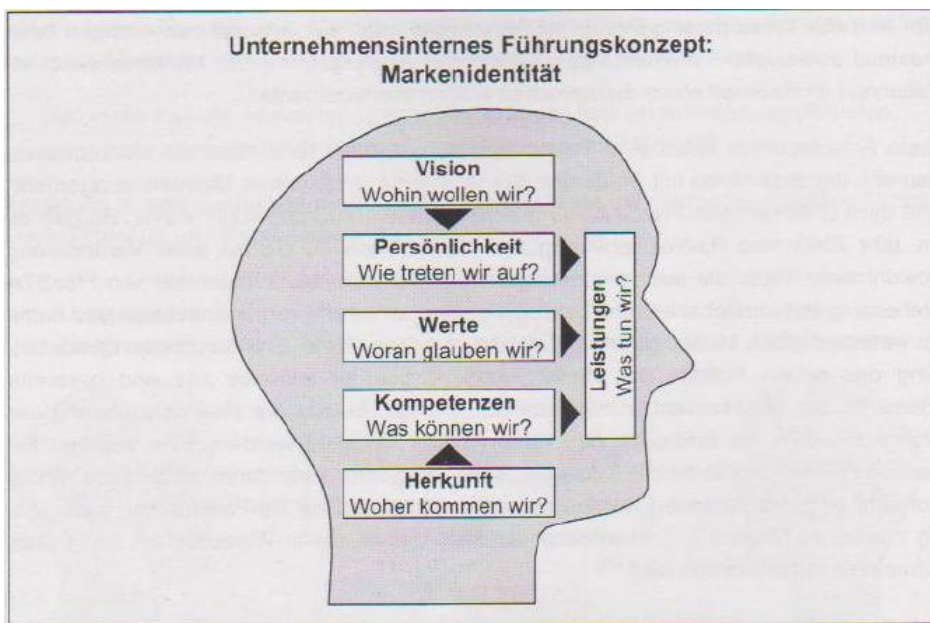


Abbildung 3: Komponenten der Markenidentität⁴⁹

⁴⁶ Kapferer 2012, S. 154.

⁴⁷ Vgl. Ebd., S. 151.

⁴⁸ Vgl. Schade 2011, S. 7–8.

⁴⁹ Burmann; Piehler 2007, S. 8.

Diese Identitätskomponenten beantworten wesentliche Fragen, die vor der Erstellung der Marke gestellt werden sollten.

Ausgangspunkt einer jeden Überlegung beim Markenaufbau sollte zunächst die **Markenherkunft** sein, die beschreibt woher eine Leistung(-sidee) überhaupt kommt. Die Markenherkunft umschreibt „[...] die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse, die festlegen, von wo, wem oder was eine Marke entstammt.“⁵⁰ Sie bildet damit die Basis für die Markenidentität. Dabei ist der Begriff Markenherkunft klar vom Terminus Markengeschichte abzugrenzen. Markengeschichte zeichnet den gesamten Weg der Leistung bzw. des Unternehmens aus historischer Sicht nach. Markenherkunft hingegen nimmt sich verschiedene Ereignisse aus dieser Geschichte heraus und unterstreicht diese Komponenten aufgrund von Besonderheiten und setzt diese zur Identitätsgestaltung ein.⁵¹

Aus der Herkunft und Geschichte einer Marke ergeben sich bestimmte **Marken(führungs)kompetenzen**, die ein Unternehmen auszeichnen und durch besondere Herausstellung in die Leistungs- und Markenidentität eingewoben werden sollten. Markenführungskompetenzen beschreiben die Fähigkeit eines Unternehmens, die eigenen Ressourcen und Input-Güter mit dem eigenen Organisationskönnen an den Markt angepasst zu verknüpfen. Die Markenführungskompetenzen begründen zumeist die Wettbewerbsfähigkeit und einen Vorteil einer Marke, durch den sie sich vom Wettbewerber unterscheidet.⁵² Besonders solche, durch die Leistung gebotenen Mehrwerte gilt es zu Differenzierungszwecken zur Konkurrenz auszuarbeiten.

Den anderen festen Bezugspunkt sollte die **Markenvision** bilden, die erörtert, wohin ein Unternehmen mit seiner angebotenen Leistung möchte. Über die Markenvision gibt eine Marke eine wenig konkrete, dafür aber langfristig auf etwa fünf bis zehn Jahre ausgerichtete und realisierbare Idealvorstellung des eigenen Handels aus. Diese dient Mitarbeitern als Orientierungshilfe für eigene Aktionen und soll sie motivieren sowie zu deren voller Identifikation mit der Marke führen.⁵³

⁵⁰ Schade 2011, S. 8.

⁵¹ Vgl. Ebd., S. 8.

⁵² Vgl. Ebd., S. 9.

⁵³ Vgl. Ebd., S. 9.

Die **Markenpersönlichkeit** legt fest, welches Auftreten nötig ist, um die Ziele der Vision zu erreichen. Außerdem strebt das Unternehmen durch die Festlegung dieser Komponente eine bestimmte Außenwirkung und damit nachhaltigen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke bei den Kunden an. Die Markenpersönlichkeit leitet sich von der 1919 vom Wissenschaftler George William Gilmore aufgestellten "Theory of Animism" ab, die beschreibt, dass Menschen dazu neigen nicht-lebenden Objekten (und damit auch Marken) menschliche Charakterzüge zuzuschreiben, um diese für die eigene Wahrnehmung lebendiger zu machen.⁵⁴ Die Markenpersönlichkeit umfasst die Gesamtheit der einer Marke durch die verschiedenen Zielgruppen zugeschriebenen menschlichen Eigenschaften und Merkmale. Hierbei stehen sich die Außenperspektive des Kunden und die Innenperspektive des Unternehmens gegenüber. Jedes Unternehmen sollte eine eigene angestrebte Soll-Markenpersönlichkeit über ein sogenanntes „Brand Personality Statement“ als Leitbild ausgeben, um auf die Fremdwahrnehmung des Kunden einen gewissen Einfluss zu nehmen.⁵⁵

Neben dem Auftreten muss ein Unternehmen auch die Werte definieren, für die eine Marke in Verbindung mit ihrer Leistung stehen soll. Diese **Markenwerte** sind durch das Unternehmen festgelegte Emotionskomponenten, die als Bezugspunkte für jegliche Markenaktivität gelten sollen. Sie bilden den emotionalen Hintergrund für eine Markenidentität. Die assoziierten Werte bilden bei Deckungsgleichheit mit den individuellen Werten und dazugehöriger, übereinstimmender Einstellung eines Kunden großes Identifikations- und Bindungspotential zwischen Marke und Konsument.⁵⁶

Abschließend erfolgt nach Definierung der fünf vorherigen Grundpunkte der Markenidentität die abschließende Herausstellung der allgemeinen Unternehmens-/**Markenleistung**, die die grundsätzliche Form des zu erbringenden Angebots beschreibt. Im Gegensatz zur Vision, welche ein großes, unkonkretes Ziel in weiter Ferne ausgibt, dient die definierte Markenleistung dazu, in konkreter Form festzulegen, was die stetig erbrachte Alltagsleistung ausmacht.⁵⁷

Nach der Festlegung des sechsten Punktes ist die Bildung der nicht-wahrnehmbaren Ebene der Markenidentität abgeschlossen. In ihrer Gesamtheit wird die Identität aber

⁵⁴ Vgl. Ebd., S. 9–10.

⁵⁵ Vgl. Ebd., S. 9–10.

⁵⁶ Vgl. Ebd., S. 9.

⁵⁷ Vgl. Ebd., S. 10.

auch von der wahrnehmbaren Ebene beeinflusst. Die Identität und ihre Wahrnehmung gilt es in regelmäßigen Abständen immer wieder zu überprüfen und dann ggf. anzupassen. Zusammenfassend ist die Markenidentität als Summe aller greifbaren und nicht-greifbaren Charakteristika der Marke zu verstehen. Ihre Festschreibung ist als eine Art interner Selbstfindungsprozess zu betrachten.⁵⁸

3.1.1.2 Markenpositionierung

Nachdem feststeht, was ein Produkt verkörpern soll, kann es in externe Gegebenheiten eingeordnet werden. Dieser Schritt wird als Positionierung bezeichnet. Die Positionierung ist ein Managementkonzept, das die Marke innerhalb ihres Marktes einordnet und verschiedene Eigenschaften vorgibt, die sie betreffend kommuniziert werden können.⁵⁹ Markenpositionierung beschreibt den Vorgang für eine Marke ihre genaue Bedeutung und die speziellen Assoziationen zu bestimmen, die sie in den Köpfen der Konsumenten hervorrufen soll. Außerdem konstatiert die Markenposition das, was der Konsument erhält, wenn er die Markenleistung nutzt und inwiefern diese Leistung zufriedenstellender ist, als Konkurrenzangebote.⁶⁰ Oft gibt es in Unternehmen eine niedergeschriebene Positionierungsaussage, welche idealerweise mit den Zielen und Ansichten der anvisierten Zielgruppe übereinstimmt. Dieses Statement sollte im Unternehmen weit verbreitet sein, damit sich alle Mitarbeiter damit identifizieren können. Eine solche allgemeine Positionierung sollte die Komponenten Zielgruppe/Ziel („**target consumers**“), Beschreibung der durch das Produkt befriedigten Bedürfnisse („**frame of reference**“) und Differenzierungspunkt gegenüber direkten Konkurrenten („**point of difference**“) enthalten. Abschließend werden diese Aussagen durch unterstützende Beweise konkretisiert und erklärt, wie eine Marke die angepriesene Leistung erbringen kann („**reasons to believe**“).⁶¹

Eine stimmige Markenpositionierung liefert einen wichtigen Beitrag zum Markenaufbau. Sie bildet, wenn gut formuliert, einen stets helfenden Leitfaden für die Durchführung der Marketingstrategie und eine Entscheidungshilfe an verschiedenen Knotenpunkten bei der Ausführung von unterschiedlichen Strategieoptionen.⁶² Bei ihrer Formulierung ist allerdings auch Vorsicht geboten, denn sie bestimmt Kundenerwartungen. Jede

⁵⁸ Vgl. Kapferer 2012, S. 154.

⁵⁹ Vgl. Ebd., S. 154.

⁶⁰ Vgl. Tybout; Calkins 2005, S. 11.

⁶¹ Vgl. Ebd., S. 12–13.

⁶² Vgl. Ebd., S. 25–26.

Marke legt ihre Positionierung zwar selbst fest, aber sobald dies getan und kommuniziert wurde, dienen diese festgelegten Punkte als Bewertungsgrundlage für Konsumenten, wenn es um ihre Zufriedenheit im Bezug auf die konsumierte Leistung geht.⁶³

3.1.2 Die sichtbare Ebene – Markenaußendarstellung

Die Markenaußendarstellung stellt die sichtbare Ebene der Marke dar. Diese hat durch ihre ausgesandten Reize einen sofortigen Eindruck auf den Konsumenten, aber funktioniert nie losgelöst von den nicht-wahrnehmbaren Komponenten. Es herrscht eine stete Wechselbeziehung. Markenidentität und -positionierung beeinflussen die Wahrnehmung der Markenaußendarstellung, durch den von ihr gebildeten Kontext. Gleichzeitig wirken sich sichtbare Markenkomponenten direkt auf die rezipierte Markenidentität aus.

Die Markenaußendarstellung fasst alle wahrnehmbaren Merkmale einer Marke zusammen. Sie besteht aus vielen verschiedenen Bausteinen. Diese können unterschiedlichste Formen annehmen. Die grundlegenden und am häufigsten auftretenden Komponenten sind in dieser Abbildung zu finden:

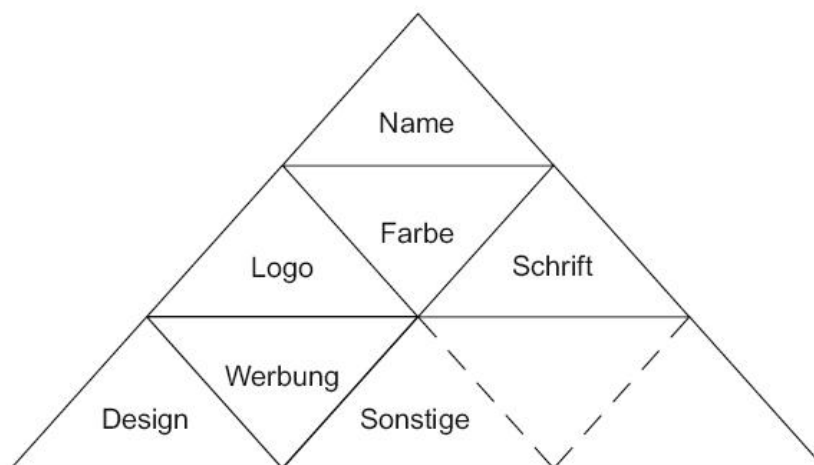


Abbildung 4: Markenaußendarstellung⁶⁴

Die pyramidenförmige Anordnung dieser Bausteine ist nicht willkürlich gewählt. Sie soll herausstellen, dass manche Markenkomponenten wichtiger sind als andere.

⁶³ Vgl. Kapferer 2012, S. 36.

⁶⁴ Adjouri; Stastny 2006, S. 53.

Für Marken gilt die lateinische Redensart „nomen est omen“ – der Name deutet schon darauf hin. Der **Markenname** ist die vielleicht stärkste Komponente für eine Identitätsbildung. Ein Name wird von Konsumenten immer genau betrachtet und auf die sich dahinter verbergenden Intentionen untersucht. Deswegen muss er vorsichtig und gut überlegt ausgewählt sowie über die Zeit gepflegt werden.⁶⁵

Markenembleme/-logos sind ebenso wichtig für die Identitätsbildung. Sie sichern ihre Beständigkeit, helfen diese zu personalisieren, zu differenzieren und machen es einfacher, die Marke zu identifizieren. Oft symbolisieren die Logos von Unternehmen eine der wichtigsten festgelegten Markeneigenschaften auf visuellem Wege. Auch das Entwerfen von Maskottchen, die Bedeutung weitertragen, fällt in diese Kategorie. Sie charakterisieren die Marke.⁶⁶

Eine ebenso gute Abgrenzungsmöglichkeit von der Konkurrenz bieten die Komponenten **(Marken-)Design, Farbe und Typographie**. Alle drei Bausteine lassen eine hohe Individualisierung der Marke zu und können durch strategischen Einsatz und das dazugehörige Erstellen eines Corporate Designs hohe Wiedererkennungswerte beim Kunden sichern.⁶⁷

Werbung stellt in dieser Bausteinsammlung einen besonderen Part dar. Sie wirkt zu meist sehr positiv auf den Aufbau einer Marke, sofern sie sich an den festgesetzten Punkten der Identität und Positionierung orientiert. Allerdings ist sie zur Markenbildung keineswegs ein Muss. Starbucks beispielsweise, als weltweit agierendes Unternehmen, hat es geschafft eine extrem erfolgreiche Marke zu erschaffen und dabei auf Werbung zu verzichten.⁶⁸

3.1.3 Die Außenwirkung einer Marke – Markenimage

Ein Unternehmen hat also vielleicht ein starkes Markenfundament und eine durchdachte Markenaußendarstellung, doch trotzdem bedeutet das nicht unbedingt automatisch den Erfolg der Marke. Denn wie sich die vielen verschiedenen Zielgruppen gegenüber einer Marke verhalten, beeinflusst vor allem ihre Außenwirkung, ihr **Markenimage**.⁶⁹

⁶⁵ Vgl. Kapferer 2012, S. 167–168.

⁶⁶ Vgl. Ebd., S. 168.

⁶⁷ Vgl. Adjouri; Stastny 2006, S. 54–55.

⁶⁸ Vgl. Ebd., S. 55–56.

⁶⁹ Vgl. Schade 2011, S. 6.

Dieses resultiert aus den bei den Konsumenten ankommenden Informationen zur Markenidentität, den Reizen der Markenaußendarstellung und aus der Interpretation dieser Informationen.⁷⁰

Es wird in der Literatur als „[...] ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke [...]“⁷¹ definiert und kann bildlich so dargestellt werden:

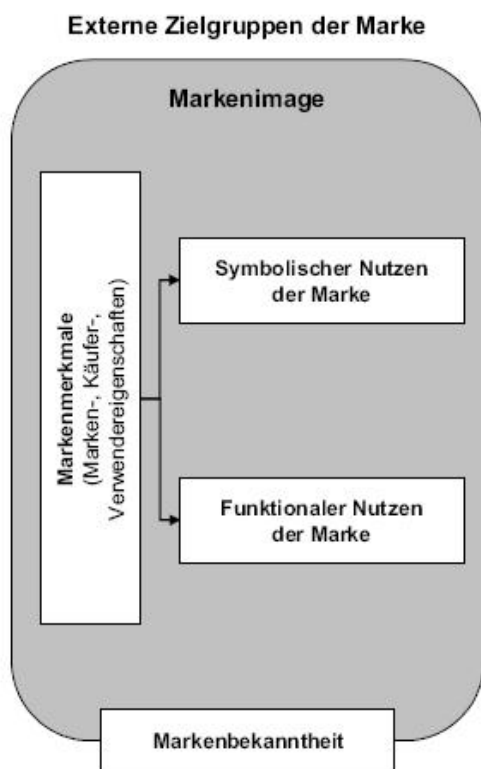


Abbildung 5: Markenimage⁷²

Voraussetzung für die Bildung eines Images ist für eine Marke immer ihre Bekanntheit. Anschließend entsteht das Image bei den mit der Marke in Kontakt gekommenen Kunden zeitversetzt nach der Wahrnehmung der Leistung und ihrer Markenidentität. Das Einstellungskonstrukt Image ergibt sich aus den individuell durch den Kunden zugeordneten Einzelbeurteilungen von verschiedenen Markenmerkmalen, die sich inhaltlich in Markenattribute, Markenpersönlichkeit und Markennutzen aufteilen lassen. Die-

⁷⁰ Vgl. Kapferer 2012, S. 151.

⁷¹ Schade 2011, S. 10.

⁷² Kiendl 2007, S. 57.

se Einzelbeurteilungen können auch Partialimages genannt werden. Konsumenten versuchen unbewusst, für sich einen funktionellen sowie symbolischen Nutzen der Leistung zu ergründen. Die funktionalen Nutzensassoziationen einer Marke bezeichnen dabei alle Nutzensdimensionen, die durch physikalisch-technische Eigenschaften hergeleitet werden.⁷³ Die symbolischen Nutzensassoziationen hingegen beschreiben den zusätzlichen Nutzen, den ein Kunde aus einem Markenprodukt gewinnt, der sich nicht direkt an der Markenleistung oder deren objekt-technischer Beschaffenheit festmachen lässt.⁷⁴ Diese zwei Faktoren fügen sich bei jedem Kunden individuell gewichtet zu einem großen Gesamtimage zusammen und bilden so das Markenimage.⁷⁵

Wurde eine Marke mit ihren verschiedenen Komponenten und Ebenen aufgebaut, so gilt es diese über die Zeit zu pflegen, um nachhaltigen Erfolg zu garantieren. Dies kann über Markenmanagement sichergestellt werden.

⁷³ Vgl. Burmann; Piehler 2007, S. 16.

⁷⁴ Vgl. Ebd., S. 16.

⁷⁵ Vgl. Schade 2011, S. 13–14.

4 Konzept des Identitätsbasierten Markenmanagement

4.1 Theoretischer Hintergrund

Für die vorliegende Arbeit soll der identitätsbasierte Markenmanagementsansatz Geltung haben. Dieser wird im Folgenden ausführlich erläutert. Zuvor gilt es allerdings zu klären, was unter Markenmanagement/-führung allgemein zu verstehen ist:

„Markenpolitik (Markenmanagement) umfasst sämtliche kurz- und langfristig orientierten Entscheidungen und Maßnahmen der marktführenden Institution (Hersteller, Handel, Dienstleister, Non-Profit Organisation), die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen und im Markt erfolgreich durchzusetzen, um damit spezifische markenpolitische Ziele zu erreichen.“⁷⁶

So kann der Begriff Markenmanagement zusammengefasst werden, der alle Unternehmenshandlungen von der strategischen Konzipierung der Marke, über ihre operative Umsetzung bis hin zu Controlling-Funktionen hinsichtlich der Marke beschreibt. Markenmanagement hat in erster Linie das grundlegende Ziel, in der relevanten Zielgruppe Vertrauen, Präferenz und Identifikation in die durch das Unternehmen angebotene Leistung zu schaffen.⁷⁷ Dies lässt in der Folge bei richtiger Umsetzung alle schon beschriebenen vorteilhaften Funktionen für Anbieter als auch Nachfrager entstehen.

Zum Begriff Markenmanagement gab es in der Wissenschaft schon viele verschiedene Herangehensweisen. Instrumentelle, funktionsorientierte, verhaltensorientierte, imageorientierte oder aber technokratisch-strategieorientierte Markenführungsansätze fanden alle zu einer gewissen Zeit Anwendung, haben sich jedoch als nicht umgreifend durchsetzungsfähig erwiesen.⁷⁸ Die identitätsbasierte Markenführung als Markenmanagementansatz hat sich in den 1990er Jahren in der Wissenschaft als favorisierte Grundlage herausgestellt. Sie beschreibt zusammengefasst die Wechselwirkung von Markenidentität und -image.⁷⁹ Entgegen den Vorgängern bietet der identitätsbasierte Markenführungsansatz eine zweiseitige Ausrichtung und fügt der regulären Perspektive der externen Zielgruppe, die ein Fremdbild der Marke zeichnet, ein aus Sicht der internen Zielgruppe gebildetes Selbstbild hinzu.⁸⁰ Dies macht den Ansatz gerade für

⁷⁶ Hüttenberger 2012, S. 11.

⁷⁷ Vgl. Ebd., S. 11.

⁷⁸ Vgl. Burmann; Piehler 2007, S. 5.

⁷⁹ Vgl. Ströbel 2012, S. 21.

⁸⁰ Vgl. Burmann; Piehler 2007, S. 5.

die Betrachtung von Sportclubs ideal, da sich diese zumeist durch ein sie umgebendes extrem vielschichtiges Beziehungsgeflecht auszeichnen. Es bedarf dadurch einer genauen Auseinandersetzung mit den verschiedenen in- und externen Zielgruppen, deren wechselseitige Abhängigkeiten ständig beachtet werden müssen.⁸¹

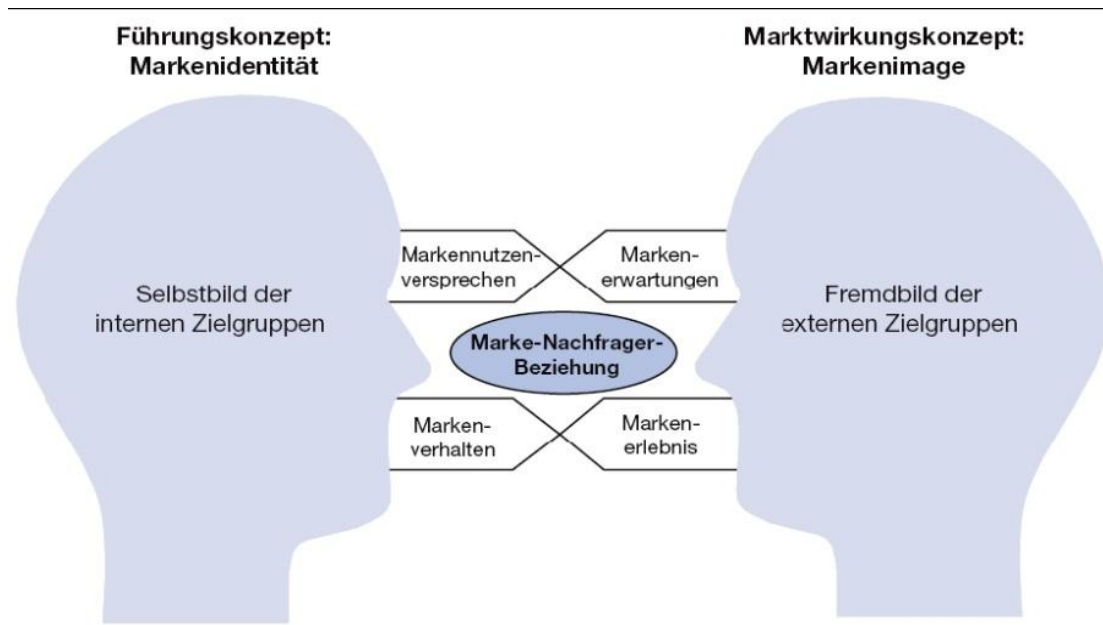


Abbildung 6: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung⁸²

Das identitätsbasierte Markenmanagement bringt zwei Markensichtweisen zusammen. Es vergleicht die beiden Perspektiven der Selbst und Fremdwahrnehmung der Marke. Durch den Vergleich kann das Unternehmen Unterschiede in den Sichtweisen erkennen und diese Dissonanzen über Anpassungsmaßnahmen adressieren. Diese sollten in der Zukunft das Bild der Marke stärken. Zum einen wird von einer internen Zielgruppe (Mitarbeiter, Führungskräfte) von „innen nach außen“ das Selbstbild der Marke angeschaut und bewertet. Zum anderen bewerten externe Zielgruppen (Sponsoren, Fans) das Markenbild „von außen nach innen“.⁸³ Abgegebene Markennutzenversprechen durch das Unternehmen führen zu Erwartungen an die Marke beim Kunden. Genauso wie das Verhalten einer Marke zu einem ganz individuellen Erlebnis beim Konsumenten führt.

⁸¹ Vgl. Meffert 2005, S. 500.

⁸² Schade 2011, S. 12.

⁸³ Vgl. Hüttenberger 2012, S. 12.

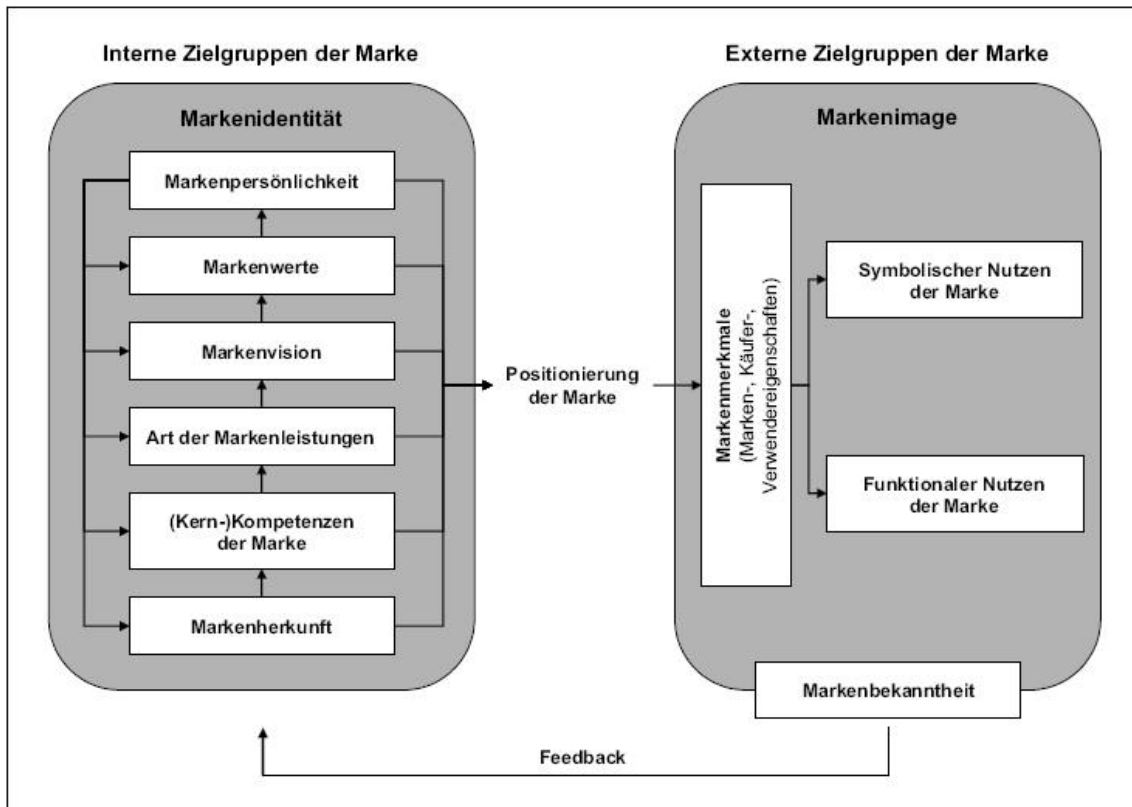


Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Markenimage und Markenidentität⁸⁴

Abbildung 7 veranschaulicht diesen Sachverhalt. Die in den vorherigen Kapiteln schon beschriebenen sechs Markenidentitätskomponenten und die Positionierung einer Marke bilden zusammen mit der durch sie markierten Leistung ein Bild, das der Konsument aufnimmt. Die verschiedenen Markenmerkmale interpretiert er individuell und legt daraus resultierend einen symbolischen sowie einen funktionalen Nutzen fest, den ihm der Markenartikel bietet. Durch seine Reaktion auf die Leistung liefert der Kunde dem Unternehmen wertvolle Informationen zum eigenen Produkt.

Ziel der Markenführung ist es, über diesen entstehenden Kreislauf Informationen für den weiteren Managementweg zu gewinnen. Jede Marke sollte ein Soll-Bild von sich selbst haben und eine dazugehörige Soll-Reaktion für seine Kunden planen. Das Management sollte sich, über ständiges Abgleichen mit den Ist-Zuständen, langsam über strategisch geplante Schritte zur Idealvorstellung bewegen. Ein solches Abgleichen könnte über jährlich durchgeführte Image-Umfragen des Unternehmens in den internen und externen Zielgruppen erfolgen.

⁸⁴ Kiendl 2007, S. 58.

4.2 Praktischer Managementprozess

„Kein Unternehmen, wie klein es auch sein mag, trifft rein instinktiv oder zufällig richtige Entscheidungen. Es muß seine Ziele, Strategien, und Pläne unmißverständlich festlegen, und je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist auch die Notwendigkeit, sie eindeutig schriftlich zu fixieren, sie den Angestellten verständlich zu vermitteln und durch erfahrene Führungskräfte ständig zu überprüfen.“⁸⁵

Deswegen sollte ein jedes Markenunternehmen einen strukturierten Managementprozess festschreiben und ständig einhalten. Dieser aufgezeichnete Plan soll an dieser Stelle als Beispiel für einen solchen Prozessentwurf dienen:

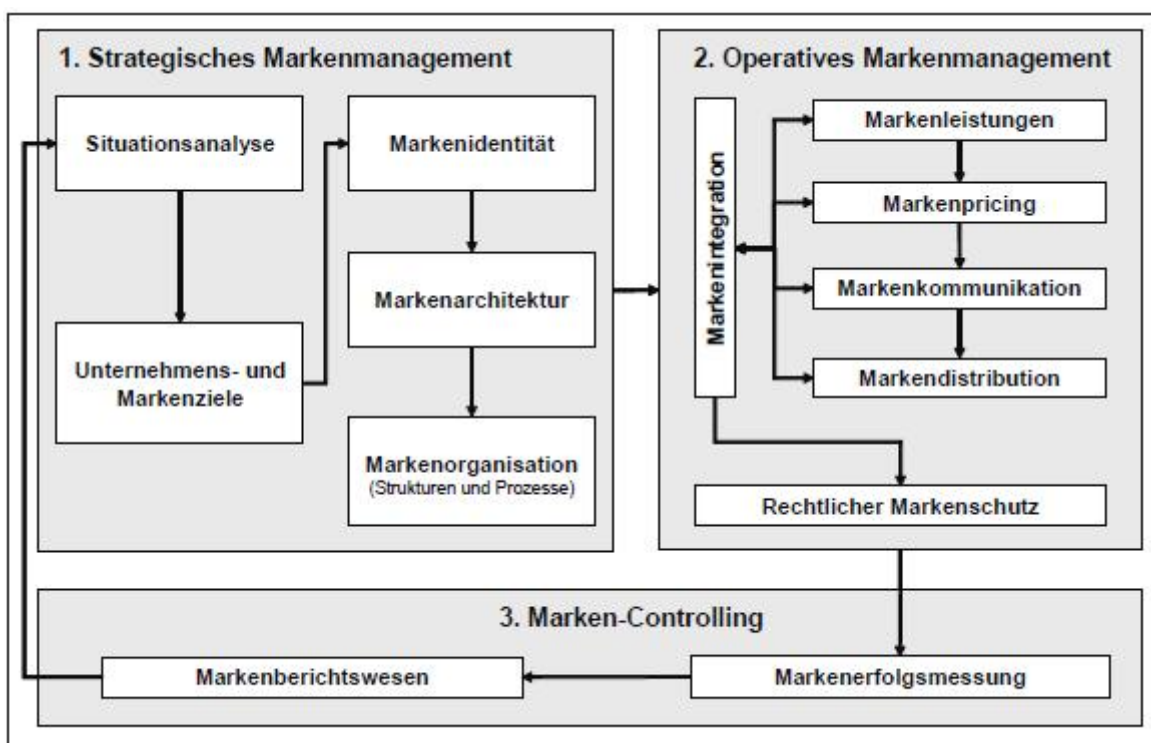


Abbildung 8: Identitätsorientierter Markenmanagementprozess⁸⁶

Dieser ist in drei größere Schritte eingeteilt, das strategische und operative Markenmanagement sowie das Marken-Controlling.

Das **strategische Markenmanagement** stellt den Anfang eines solchen Ablaufes dar. Der erste Schritt wäre eine Situationsanalyse des Unternehmens, bei der interne und externe Einflussfaktoren und Bedingungen geprüft werden. Dabei schaut man beson-

⁸⁵ Breidenbach 1998, S. 39.

⁸⁶ Ströbel 2012, S. 24.

ders auf Ressourcen, organisatorisches Know-How und die Unternehmenskultur im Allgemeinen. Zudem sollte hier eine Analyse des Marktes und der potentiellen Zielgruppe erfolgen. Aus den aus der Situationsanalyse gewonnenen Daten lassen sich leicht Marken- und Unternehmensziele formulieren. Aus der Gesamtheit dieser Ziele lässt sich die grundlegende Basis für die Bildung der Markenidentität ableiten. Zuletzt gilt es, die Marke insgesamt im organisatorischen Managementprozess zu verankern, um zu gewährleisten, dass sie in Zukunft kontinuierlich bei der Planung von Unternehmenshandlungen beachtet und einbezogen wird.⁸⁷

Strategische Ansätze gehen in das **operative Markenmanagement** über. Dieses muss zunächst dafür sorgen, dass die Marke nach den durch das strategische Management festgelegten Punkten und Richtlinien positioniert wird. Dies erfolgt zumeist durch die inhaltliche, formale und zeitliche Anpassung der einzelnen Markenelemente an die zuvor erarbeiteten Bestimmungen. Danach gilt es, alle Facetten der Markenleistung an die angedachte Markenidentität anzupassen. Hierzu zählen neben der Gestaltung von technischen oder physischen Merkmalen auch das Festlegen von Markennamen, -symbolen, -farben und anderen Markenelementen. Dieser Vorgang, der Bearbeitung und Anpassung der eigenen Leistung an die Markenidentität, nennt sich Branding. Zudem werden Markenpricing, -distribution, und -kommunikation geregelt. Die Markenkommunikation stellt hierbei den wichtigsten Punkt dar, da diese dafür sorgt, dass eine Marke aufgebaut werden kann, die später einmal Bekanntheit erreicht. Auch der rechtliche Markenschutz, mit Sicherung der eigenen Marke und der Kampf gegen die Markenpiraterie, fällt in den Aufgabenbereich des operativen Markenmanagements.⁸⁸

Am Ende des Markenkreislaufes steht das **Marken-Controlling**, welches in erster Linie eine Informationsbeschaffungs- und Informationsverwertungsmaschinerie darstellt. Zum einen wird der Erfolg bei der Umsetzung der Markenbestrebungen gemessen sowie bewertet, zum anderen werden Berichte während des Wirkens des Markenkreislaufes gesammelt. Beide Informationsgruppen werden genutzt, um die fortwährende Situationsanalyse voranzutreiben und ggf. eine Anpassung der Unternehmens- bzw.

⁸⁷ Vgl. Ebd., S. 24–25.

⁸⁸ Vgl. Ebd., S. 25–27.

Markenziele vorzunehmen, um zukünftige Markenentscheidungen zu beeinflussen. Damit schließt sich ein stets fließender, kreislaufartiger Prozess.⁸⁹

⁸⁹ Vgl. Ebd., S. 27.

5 Sportmarkt

5.1 Entwicklung des Marktes

Der organisierte Sport existiert, wenn man ihn bis hin zu den Olympischen Spielen im antiken Griechenland von 776 v. Chr. zurückdatiert, nahezu 3000 Jahre und zieht sich seit dieser Zeit durch alle Epochen.⁹⁰ Seit der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts hat sich der Sport durch verschiedene gesellschaftliche, kulturelle und ökonomische Entwicklungen als eine heute sehr lukrative Wirtschaftsbranche herausgebildet. Besonders bedingt durch eine zunehmende Medialisierung des Feldes, also der verstärkten Präsenz von Sportveranstaltungen in jeglichen Medien, entwickelte er sich zu einem wertvollen Produkt für die Unterhaltungsindustrie und gar zu einer Investitionsmöglichkeit für sportfremde Geldgeber.⁹¹

Durch die Professionalisierung des Marktes hat sich in der Sportbranche eine triadische Struktur herausgebildet:

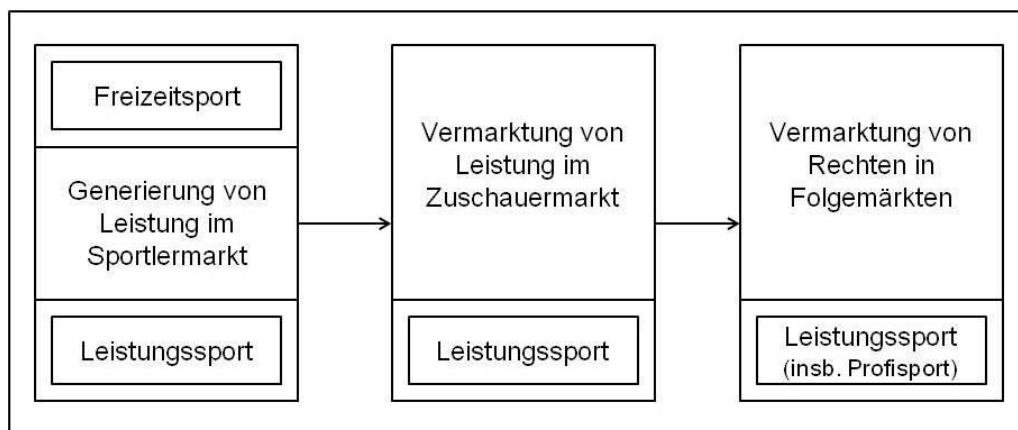


Abbildung 9: Triadische Struktur im Sportmarkt⁹²

Wie links in Abbildung 9 zu erkennen, gibt es den Markt der Leistungsgenerierung durch die einzelnen Sportler. Die Vermarktung dieser Leistung an Zuschauer bildet den zweiten Markt dazu, der auf dem ersten Teil aufbaut und seit der Antike besteht, als beispielsweise Arenen für Gladiatorenkämpfe errichtet wurden. Neu ist, dass bran-

⁹⁰ Vgl. The International Olympic Committee 2013: <<http://www.olympic.org/ancient-olympic-games>> Rev. 23.07.2013.

⁹¹ Vgl. Meffert 2005, S. 496.

⁹² Burmann; Piehler 2007, S. 28.

chenfremde Unternehmen als Zielgruppe für diese Leistungen hinzugekommen sind. Die bekanntesten Absatzpartner in diesem Feld sind zum einen Medienunternehmen, die Übertragungsrechte erhalten, Merchandise-Partner, die Markenrechte bekommen und Sponsoren zusammen mit sonstigen Investoren, die Werberechte erkaufen.⁹³

In dem Feld wird heute viel Geld umgesetzt. Beispielhaft für die Entwicklung der Branche kann die Gehaltsentwicklung der Basketballer in der amerikanischen Profiligen NBA gesehen werden. 1946 erhielten die Athleten durchschnittlich 5000 Dollar pro Saison und konnten so von ihrem Verdienst nicht das gesamte Jahr überleben. In der basketballfreien Zeit waren sie auf Nebenjobs angewiesen.⁹⁴ 2013 sind die NBA-Teams durch ihre eigene Entwicklung und die der Liga in der Lage, ihren angestellten Spielern ein Durchschnittsgehalt von circa 5 Millionen Dollar zu zahlen.⁹⁵ Somit stehen Profibasketballer in den USA heutzutage Top-Managern und Konzern-Vorständen finanziell in nichts nach. Die Entwicklung des Marktes macht es möglich.

Seit circa 35 Jahren werden Sportclubs, -ligen, -verbände und andere -organisationen wie Wirtschaftsunternehmen geführt. Paradebeispiel auf nationaler Ebene ist die seit 2002 als Aktiengesellschaft aus ihrem Stammverein ausgegliederte Fußballabteilung des FC Bayern München, die nach drei Titelgewinnen 2013 mit 1,2 Milliarden Euro den höchsten Unternehmenswert aller deutschen Profivereine verkünden konnte.⁹⁶ Durch solche Entwicklungen wurde besonders der Ligasportindustrie in den letzten Jahren bescheinigt, dass durch ihren ökonomischen Bedeutungszuwachs Managementaktivitäten immer wichtiger werden.⁹⁷

Zunächst galt der Trugschluss, dass sich nur sportlicher Erfolg wirtschaftlich auszahlen wird.⁹⁸ Dieser ist auch elementar für gewinnbringende Sportunternehmen, aber schon lang nicht mehr als einziger Faktor anzusehen:

„2000 to 2010 will be the decade in which team management activities evolve from a focus on winning as a means of realizing short-term profits to a focus on strategic

⁹³ Vgl. Ebd., S. 28–29.

⁹⁴ Vgl. Goldaper 2013: <http://www.nba.com/history/firstgame_feature.html> Rev. 23.07.2013.

⁹⁵ Vgl. Basketball-Reference 2013: <<http://www.basketball-reference.com/contracts/players.html>> Rev. 23.07.2013.

⁹⁶ Vgl. FOCUS Online 2013: <http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fussballmeisterschaft-im-rekordtempo-fc-bayern-muenchen-auch-finanziell-eine-uebermacht_aid_954981.html> Rev. 23.07.2013.

⁹⁷ Vgl. Meffert 2005, S. 496.

⁹⁸ Vgl. Ebd., S. 498.

*management of the team brand as a means of realizing long-term appreciation in franchise value.*⁹⁹

Natürlich liegen Bestrebungen von Sportunternehmen noch immer darin, größtmöglichen sportlichen Erfolg zu haben. Allerdings besteht nun auch das Bewusstsein dafür, dass Faktoren wie Markenbildung und strategisches Markenmanagement ebenso positive Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben und in der heutigen Zeit durch die fortschreitende Professionalisierung im Feld absolut notwendig sind. Dass gutes Marken- und hervorragendes Ressourcenmanagement das Ausbleiben sportlichen Erfolges bis zu einem gewissen Grad ausgleichen können, zeigt das Beispiel des NBA-Teams New York Knicks. Diese sind laut dem amerikanischen Wirtschaftsmagazin Forbes das aktuell wertvollste Sportunternehmen der amerikanischen Profibasketballliga NBA, haben aber seit 1973 keinen Titel mehr gewonnen. Ihr Wert wird derzeit auf 1,1 Milliarden Dollar festgesetzt.¹⁰⁰ Die Knicks mit ihrem Team als Marke konnten in der Saison 2012/13 auch ohne Titelgewinn 83 Millionen Dollar als Gewinn erwirtschaften.¹⁰¹ Die wohl erfolgreichste Mannschaft der letzten Jahre, mit fünf Finalteilnahmen und vier Titeln in den vergangenen 15 Jahren, die San Antonio Spurs, hatten 2013 „nur“ einen Wert von 527 Millionen Dollar und konnten lediglich 14,7 Millionen Dollar Jahresgewinn erwirtschaften.¹⁰² Damit sind sie aus ökonomischer Sicht nur die zehnerfolgreichste Mannschaft obwohl ihr sportlicher Erfolg über das vergangene Jahrzehnt von keinem anderen Team getoppt werden konnte.¹⁰³ Dies kann als Beweis dafür gesehen werden, dass andere Faktoren als der reine sportliche Erfolg Einfluss auf die finanzielle Lage eines Profisport-Clubs haben.

5.2 Die Sportvereinsmarken mit ihren Besonderheiten

5.2.1 Begriffsklärung und Leistungsdefinition

Diese Arbeit setzt sich mit kommerziellen Sportvereinen als Marken auseinander. Ströbel definiert den Begriff Sportmarke wie folgt:

⁹⁹ Ströbel 2012, S. 1.

¹⁰⁰ Vgl. Badenhausen 2013: <<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/01/23/billion-dollar-knicks-and-lakers-top-list-of-nbas-most-valuable-teams/>> Rev. 12.03.2013.

¹⁰¹ Vgl. Ebd.

¹⁰² Vgl. Forbes Magazine 2013: <<http://www.forbes.com/teams/san-antonio-spurs/>> Rev. 29.07.2013.

¹⁰³ Vgl. Forbes Magazine 2013: <<http://www.forbes.com/nba-valuations/list/>> Rev. 29.07.2013.

„Als Sportmarke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt einen Erfolg vorweisen, der zum einen in sportlicher Hinsicht längerfristig ausgelegt ist und zum anderen bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen eine nachhaltige Wirkung im Markt realisieren kann.“¹⁰⁴

Ein solches Unternehmen muss demzufolge einerseits aus sportlicher Sicht einen längerfristigen, erfolgreichen Plan vorweisen und darüber hinaus mit der eigenen gebotenen Leistung eine bestimmte Zielgruppe zufriedenstellen. Das Leistungsbündel einer Sportvereinsmarke, welche einen Profisportverein als Anbieter einer Unterhaltungsleistung in erster Linie zu einem Dienstleister macht¹⁰⁵, unterteilt Schade dabei folgendermaßen:

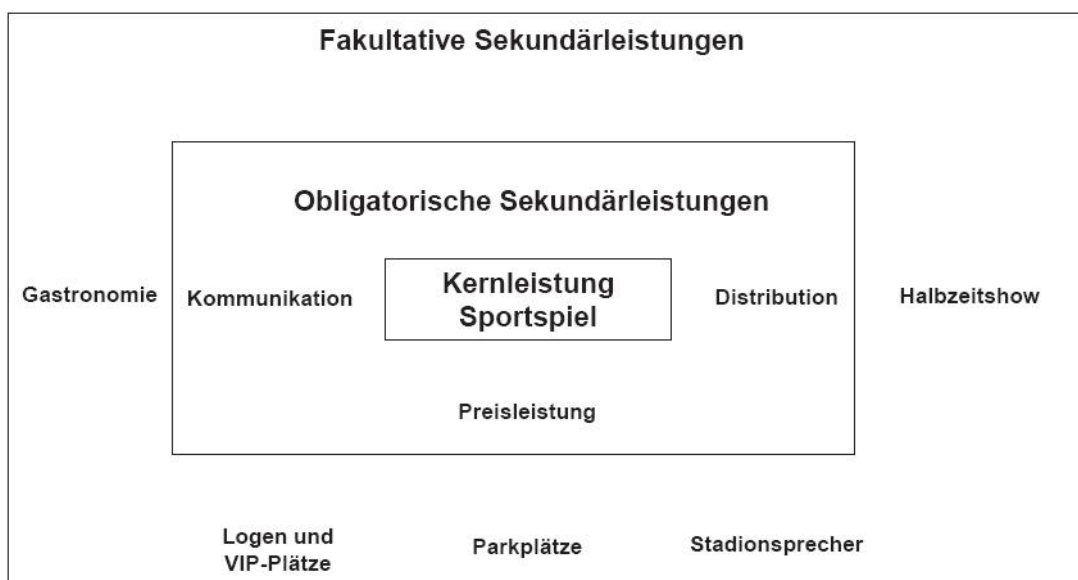


Abbildung 10: Drei-Ebenen-Modell der Leistungsbündel im professionellen Teamsport¹⁰⁶

Die Dienstleistung einer Sportvereinsmarke kann in Primär- sowie obligatorische und fakultative Sekundärleistung zerlegt werden. Die Primärleistung stellt der nach bestimmten Regeln stattfindende sportliche Wettkampf dar. Diese Leistung ist allerdings nicht selbstständig vermarktungsfähig. Es sind obligatorische Sekundärleistungen nötig. Diese umfassen beispielsweise die Kommunikation über das Stattfinden des Spiels mit zeitlichen und örtlichen Details, Schaffung von Zugänglichkeit der Spielstätte für

¹⁰⁴ Ströbel 2012, S. 73.

¹⁰⁵ Vgl. Ebd., S. 66.

¹⁰⁶ Schade 2011, S. 27.

Zuschauer sowie Bildung, Äußerung und Entgegennahme einer Preisleistung. Hinzu kommen fakultative Sekundärleistungen, die zur Differenzierung des Wettbewerbsangebots dienen. Dies sind bspw. die Bereitstellung von Sitz- sowie Parkplätzen, ein Halensprecher oder aufgestelltes Sicherheitspersonal. Aber auch gastronomische Angebote zählen hier dazu. Letztere Leistungen werden im Profisport oft durch Kooperationen mit externen Partnern abgedeckt. Es entsteht eine Art Dienstleistungszentrum.¹⁰⁷

5.2.2 Zielgruppen

Die Zielgruppe ist im Falle eines Profisportvereins extrem facettenreich und lässt sich in einen in- und einen externen Teil unterscheiden. Abbildung 11 soll zum Grundverständnis dieser Thematik beitragen, erhebt jedoch besonders im Hinblick auf individuelle Situationen in Sportclubs keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

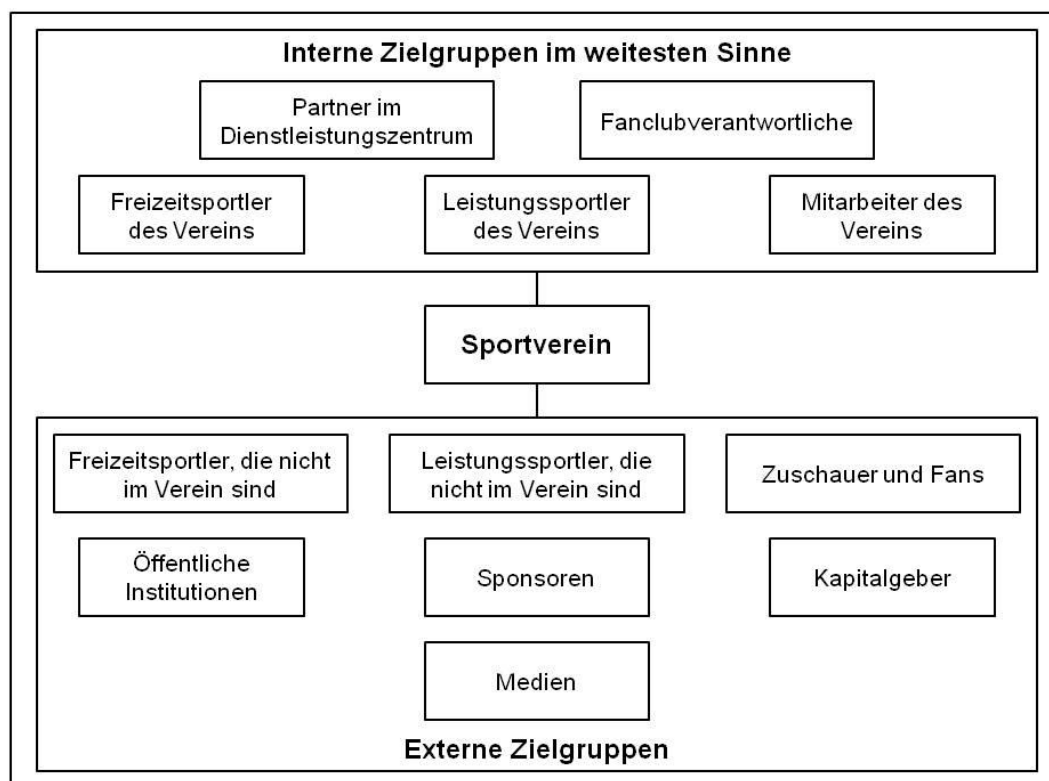


Abbildung 11: Zielgruppen Sportverein¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Burmann; Piehler 2007, S. 31–33.

¹⁰⁸ Ebd., S. 30.

Für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind fünf dieser Gruppen von besonderer Relevanz.

Um Markenführungscompetenz innerhalb des Clubs aufzubauen, ist es wichtig motivierte und fähige **Mitarbeiter** zu verpflichten und deren ausgeprägte Identifikation mit der Marke zu fördern. Dies ist beispielsweise über kluge Personalpolitik möglich, indem der Club Spieler und Trainer aus der eigenen Region verpflichtet, die stärkere Identifikation möglich machen.¹⁰⁹

Die **Zuschauer** bilden für die Markenführung im Ligasport die primäre Zielgruppe. Sie sind dabei als Repräsentanten und gleichzeitig auch als Markenmultiplikatoren zu sehen. Die große Gruppe Zuschauer lässt sich in mehrere Untergruppen aufgliedern, wenn man diese nach der Häufigkeit unterteilt, mit der sie Heim- und Auswärtspartien besuchen.¹¹⁰ Eine Besonderheit im Sport stellt die Untergruppe „Fans“ dar. Sie versuchen jeder Aktion des Clubs beizuwohnen. Diese Unterstützer bleiben teilweise ihr Leben lang Anhänger ihres Clubs, zeichnen sich durch extrem hohe Markenloyalität aus und sorgen damit für ein Phänomen, das Produktmarken nur sehr selten erreichen.¹¹¹ Den loyalen Fans gegenüber stehen die sogenannten „Nicht-“ bzw. „Gelegenheitszuschauer“.¹¹² „Nicht-Zuschauer“ sind die Konsumenten, die eine leichte Affinität für eine Sportart und einen dazugehörigen Verein entwickelt haben, sich dessen Spiele aber nicht vor Ort anschauen. „Gelegenheitszuschauer“ sind die Menschen, bei denen ein attraktiver Gegner oder eine aktuell anhaltende Erfolgsserie des Clubs über einen Besuch des Spieltagevents entscheidet. Beide Parteien sind aus wirtschaftlicher Sicht die Zielgruppen mit dem größten Potential. Die Vereine stehen vor der Herausforderung, diese Zuschauer zu loyalen Fans umzuformen. Dies ist über eine starke Clubmarke möglich.¹¹³ Eine besondere Rolle kommt dem Hallenzuschauer zu. Er konsumiert nicht nur durch seine körperliche Anwesenheit die Leistung des gebotenen Sportspiels, sondern trägt mit seinen Anfeuerungen ggf. selbst einen entscheidenden Beitrag zur wahrgenommenen Gesamtleistung bei, da er das Produkt auf seine Weise mitgestaltet.¹¹⁴

¹⁰⁹ Vgl. Meffert 2005, S. 508–509.

¹¹⁰ Vgl. Ebd., S. 504.

¹¹¹ Vgl. Schade 2011, S. 29.

¹¹² Vgl. Ebd., S. 29.

¹¹³ Vgl. Ebd., S. 29.

¹¹⁴ Vgl. Ebd., S. 28.

Sponsoren sind Unternehmen, denen der Club auf Vertragsbasis explizite Rechte einräumt, um innerhalb der Sportstätte oder in der Presse in Zusammenhang mit dem Sportunternehmen wahrgenommen zu werden. Hierbei sind die vormals beschriebenen Zuschauer von größter Bedeutung, da diese und deren dem Club entgegengebrachte Aufmerksamkeit für die Sponsoren als wichtiges Produkt zu verstehen sind. Das größte Ansinnen der Sponsoren ist es, durch das Engagement im Sport die eigene Bekanntheit zu steigern und das Unternehmensimage zu verbessern. Sponsoren sind zumeist die wichtigste Finanzierungsquelle für Ligasport-Unternehmen.¹¹⁵

Medienunternehmen wollen die den Sportclubs entgegengebrachte Aufmerksamkeit für sich nutzen, durch die Berichterstattung ihre eigenen Absatzzahlen verbessern und so Erlöse generieren. Für die Sportunternehmen sind die Medien für Markenimagebildung und als Distributoren von entscheidender Bedeutung.¹¹⁶

Der Club kann bestimmte Dienstleistungen an Spieltagen nicht selbst erbringen, weswegen **Partner im Dienstleistungszentrum** für Teilbereiche wie beispielsweise das Catering verpflichtet werden müssen. Dies ist mit größter Vorsicht und Sorgfalt zu tun, da diese Netzwerkpartner trotz ihrer eigentlich externen Rolle direkten Einfluss auf die Markenwahrnehmung des Clubs bei Sponsoren und Zuschauern haben. Jegliche Konsumerfahrungen, ob positiv oder negativ, werden mit dem Ligasport-Unternehmen in Verbindung gebracht.¹¹⁷

5.2.3 Besonderheiten

Sportvereine bieten dem Zuschauer mit ihren Spieltagen und dem dazugehörigen Veranstaltungscharakter ein Unterhaltungsprogramm und treten damit in Konkurrenz mit anderen Angeboten. Zu diesen Konkurrenzangeboten zählen nicht nur andere Sportveranstaltungen, sondern auch alternative Freizeitangebote aus dem Nicht-Sport-Bereich.¹¹⁸

Durch den Dienstleistungscharakter ist ein Sportereignis ein vorrangig immaterielles Gut, welches über Unterhaltung Nutzen stiftet. Materielle Elemente liefern lediglich markierte Kontaktobjekte (Eintrittskarte, Hallensitze, Fanshop) und -subjekte (Spieler,

¹¹⁵ Vgl. Meffert 2005, S. 505–506.

¹¹⁶ Vgl. Ebd., S. 507.

¹¹⁷ Vgl. Ebd., S. 506–507.

¹¹⁸ Vgl. Schade 2011, S. 1–2.

Trainer, Mitarbeiter). Durch Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit ist die erbrachte Elementar-Leistung, das Live-Sportspiel in Reinform, nur durch Anwesenheit an der Spielstätte zu erfahren.¹¹⁹

Der externe Faktor Zuschauer hat mit Anfeuerungen und stimmungsbildenden Maßnahmen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der Sportleistung innerhalb der Sportstätte, aber auch außerhalb der Spielörtlichkeit haben sie mit ihren Aktionen direkten Einfluss auf das Markenimage des Clubs. Dieser Einflussfaktor kann sich sowohl positiv (bspw. engagierte Fan-Kultur) als auch negativ (Schlägereien etc.) auf das Ligasportunternehmen auswirken. Dadurch ist der Zuschauer nicht nur Zielgruppe sondern auch entscheidender Multiplikationsfaktor für die Positionierungsbemühungen des Vereins.¹²⁰

Auch wenn zwei Profisport-Clubs in sportlicher und wirtschaftlicher Konkurrenz zu einander steht, kann eine Sportleistung nur in der Gemeinschaft der beiden Vereine erstellt werden. Es kommt zu einer sogenannten Coopetition/Kooperenz, eine Mischung aus Kooperation und Konkurrenz. Ohne die jeweils andere Partei kann die Kernleistung nicht erbracht werden.¹²¹

Die Sicherstellung der umfassenden Wahrnehmbarkeit von Sportvereinsmarken gestaltet das Phänomen des Namens-Sponsoring¹²² recht schwierig. Eine individuelle und unabhängige Profilierung über den Vereinsnamen ist danach nicht mehr möglich.¹²³ Besonders im deutschen Profibasketball ist dieses Phänomen sehr ausgeprägt. Rund 44 Prozent aller Erst- und Zweitligisten der Saison 2012/13 hatten einen Namenssponsor.¹²⁴

5.3 Markenfunktionen im Sport

Dieser Abschnitt erörtert, welche Vorteile eine Marke im Sportfeld bringt. Schade konstatiert in diesem Zusammenhang folgendes:

¹¹⁹ Vgl. Burmann; Piehler 2007, S. 34–35.

¹²⁰ Vgl. Ebd., S. 35.

¹²¹ Vgl. Ströbel 2012, S. 70–71.

¹²² Erkaufen des Rechtes, im Namen einer Marke genannt zu werden.

¹²³ Vgl. Burmann; Piehler 2007, S. 40.

¹²⁴ Vgl. Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120732771>> Rev. 02.09.2013.

„Eine starke Sportvereinsmarke beeinflusst unabhängig vom sportlichen Erfolg des Clubs das Verhalten relevanter Zielgruppen und trägt damit zur wirtschaftlichen Stärkung des Vereins bei.“¹²⁵

Dieses Zitat beschreibt den größten Vorteil den ein Sportunternehmen durch Markenaufbau und -führung erreichen kann. Eine Sportvereinsmarke bietet die Möglichkeit, die Generierung von Erlösen (zumindest teilweise) vom sportlichen Erfolg loszulösen und die den Sportunternehmungen innewohnende Erlösunsicherheit zu senken.¹²⁶

Ein Sportunternehmen generiert seine Einnahmen über die vier Säulen Ticketing, Merchandise-Verkäufe, Sponsoring und Rechtevermarktung an Medien.¹²⁷ Diese können alle durch Markenaufbau und seine Auswirkungen auf verschiedene Zielgruppen indirekt positiv beeinflusst werden.

Erster beeinflussbarer Faktor sind die Zuschauer, die die Spiele besuchen und Merchandise-Artikel kaufen sollen. Es konnte nachgewiesen werden, dass sich sportlicher Erfolg teilweise extrem in den Zuschauerzahlen niederschlagen kann. In der amerikanischen Profibaseballliga MLB ließen sich Varianzen in der Zuschauerzahl zu 25 Prozent durch sportlichen Erfolg erklären.¹²⁸ Durch den Aufbau einer starken Marke kann diesem Phänomen entgegengewirkt werden, lassen sich durch Markenführung doch das Image und die Kundenloyalität verbessern.¹²⁹ Eine starke Vereinsmarke sorgt für ausreichende Abgrenzung von anderen Leistungen auf dem Freizeitbeschäftigungsmarkt und weist auf die Vorzüge des eigenen Angebots hin.¹³⁰ Erfolgreiche Markenführung mit Differenzierung und dem Aufbau einer Verbindung zwischen dem Kunden und der Sportvereinsmarke führt für Sportvereine im Idealfall zu vier zukünftigen und vom sportlichen Erfolg losgelösten Verhaltensmustern beim Kunden: Besuch von Spielen im Stadion bzw. in der Halle, Kauf von Merchandising-Produkten sowie weiteren Zusatzleistungen, Weiterempfehlungsverhalten und Preisbereitschaft.¹³¹

Nächster Faktor sind die Sponsoren. Eine starke Marke ist für die Akquise von Sponsoring-Geldern sehr wichtig. Besonders in Zeiten kleiner werdenden Sponsoring-Budgets,

¹²⁵ Schade 2011, S. 1.

¹²⁶ Vgl. Meffert 2005, S. 498.

¹²⁷ Vgl. Ströbel 2012, S. 101–104.

¹²⁸ Vgl. Schade 2011, S. 49–50.

¹²⁹ Vgl. Keller 2003, S. 27–28.

¹³⁰ Vgl. Schade 2011, S. 2.

¹³¹ Vgl. Ebd., S. 6.

ist es unabdingbar, dem potentiellen Geschäftspartner gute Zahlen zum eigenen Club präsentieren zu können. Eine klar herausgearbeitete Positionierung und Identität der eigenen Marke aufzuzeigen, hilft dem Sponsoring-Partner beim Erkennen der potentiellen, positiven Auswirkungen des Sponsoring-Investments.¹³² Gute Arbeit in diesem Feld kann eine hohe Anziehungskraft auf Sponsoren ausüben. Ein Beispiel hierfür ist der deutsche Fußball-Erstligist Werder Bremen. Die Bremer beendeten die Saison 2008/09 im sportlichen Mittelfeld, aber schlossen dennoch nach der Spielzeit einen lukrativen Sponsoring-Vertrag mit Nike ab, da sie laut einer Studie von den Fans als sympathischster Verein der Liga wahrgenommen wurden. Das Beispiel beweist, dass eine gute Vereinsmarke bei der Sponsoren-Gewinnung auch unabhängig vom sportlichen Erfolg behilflich sein kann.¹³³

Durch strategisches Markenmanagement kann eine Sportorganisation Sympathie und Fanloyalität erhöhen und dadurch für gesteigerte Medienaufmerksamkeit sorgen. Dies kann in letzter Konsequenz zu besser vermarktbareren Medienrechten führen.¹³⁴

Besonders wichtig scheint die regionale Entwicklung einer Marke zu sein. Ein Sportverein mit überregionaler starker Marke profitiert bei entsprechender Medienpräsenz von der etwas erleichterten Akquirierung von Sponsoren und in seltenen Fällen von gesteigerten Merchandise-Verkäufen. Eine regional starke Marke kann für eine Loslösung der Ticketing- und Merchandise-Gewinne vom sportlichen Erfolg sorgen und zusätzlich auch die erbrachten Geldleistungen der regionalen Sponsoren von den sportlichen Leistungen abkoppeln. Diese besonders regional stark spürbaren Vorteile durch verbesserte Markenführung sind für Sportvereine elementar, machen in der Basketball Bundesliga doch die Gewinne aus Ticketing, Merchandise-Verkäufen sowie die Gelder von regional ausgerichteten Sponsoren circa 90 Prozent der Gesamterlöse der einzelnen Vereine aus.¹³⁵

Zusammenfassend bringt eine Marke viele Vorteile für Kunden sowie Sportclub. Aus Nachfragersicht sorgt das Branding für eine Identifizierungsfunktion, die bei der Sponsoren-Akquise behilflich ist, da Sponsoring-Konzepte nur bei klar identifizierten Marken umgesetzt werden können. Sie erfüllt eine Identifikations- und Prestigefunktion, die bei

¹³² Vgl. Ströbel 2012, S. 88.

¹³³ Vgl. Schade 2011, S. 3–4.

¹³⁴ Vgl. Ströbel 2012, S. 81.

¹³⁵ Vgl. Schade 2011, S. 5.

den Kunden zu einem hohen Zugehörigkeitsgefühl oder gar der Bildung einer Fangemeinde führt. Dies verspricht hohe Kundenloyalität gegenüber der eigenen angebotenen Leistung. Eine Abgrenzung gegenüber anderen Sportfans wird möglich. Zudem gibt die Marke eine Vertrauensfunktion mit Qualitätsversprechen zur eigenen Leistung, die für Zuschauer aber auch besonders für Sponsoren interessant ist, da diese ein gesichertes Investment tätigen wollen.¹³⁶ Aus Anbietersicht bietet die Marke zusätzliches Differenzierungspotential und damit die Möglichkeit sich von der Konkurrenz abzuheben. Eine Marke mit gut differenzierter Profil- und Positionsausbildung hat einen enormen Einfluss auf Zuschauer und Sponsoren. Die entstehende Kundenbindung und die indirekte Unternehmenswertsteigerung, die attraktiv für Sponsoren ist, helfen Sportclubs ungemein.

Eine Marke bringt damit für Sportclubs viele positive Aspekte mit sich. Dennoch gibt es ein nahezu überall auftretendes Problem. Für Sportvereine im Besonderen stellt langfristiges Markenmanagement eine große Hürde dar, da zunächst immer der sportliche Erfolg die oberste Priorität darstellt und zumeist ein „von Spiel zu Spiel“-Denken in den Köpfen der Verantwortlichen bei den Vereinen existiert.¹³⁷ Dass sich diese Einstellung nicht mit dem kontinuierlichen Markenaufbau verträgt, konnte bereits aufgezeigt werden. Nur durch die nachhaltige Investition von Zeit und ausreichenden Ressourcen kann eine erfolgreiche Marke entstehen, da für ihren Aufbau neben prägnanten und differenzierten Bausteinen vor allem Langfristigkeit und Kontinuität nötig sind.

¹³⁶ Vgl. Ströbel 2012, S. 79.

¹³⁷ Vgl. Ebd., S. 72.

6 Basketball und die Mannschaft ETB Wohnbau Baskets

6.1 Die Sportart Basketball

Die Erfindung der Sportart Basketball geht auf den Kanadier James Naismith zurück. Der Dozent einer Sporthochschule suchte im Winter 1891 nach einer geeigneten Alternative für die unter seinen Studenten wenig beliebte Gymnastik. Einzige Anforderung an diese Alternativbeschäftigung war, dass sie sowohl im Winter in der Sporthalle als auch im Sommer unter freiem Himmel auszuführen sein sollte. Naismith entwickelte ein Sportspiel mit 13 Grundregeln, bei dem ein Ball auf in circa drei Meter Höhe angebrachte Pfirsichkörbe geworfen wurde. Seine Studenten nahmen die neue Sportart mit Begeisterung an. Schon bald entwickelte sich Basketball auch auf nationaler Ebene zu einem beliebten Universitätssport.¹³⁸ Wenige Jahre später erlangte Basketball internationale Bekanntheit, nachdem 1898 in den USA die erste Profiligena entstand. Bereits 1934 hielt die Sportart auch in die deutsche Sportkultur Einzug, ehe sie 1936 in Berlin in das Olympische Sportprogramm aufgenommen wurde und so endgültig Weltruhm erlangte.¹³⁹

1949 wurde der Deutsche Basketball Bund gegründet und treibt seit dieser Zeit die Verbreitung der Sportart in Deutschland immer weiter voran. Zunächst etablierte sich der Basketball in Deutschland vor allem an den Universitäten, ehe 1993 nach dem Europameisterschaftsgewinn der deutschen Nationalmannschaft eine sprunghafte Beliebtheitssteigerung der Sportart auf nationaler Ebene einsetzte. Durch die Erfolge der deutschen Basketball-Ikonen Detlef Schrempf und Dirk Nowitzki in der amerikanischen Profiligena NBA, hält diese Entwicklung bis heute an. Weltweit zählt Basketball mit rund 450 Millionen aktiven Spielern in 213 Nationen zu einer der bedeutendsten Sportarten überhaupt.¹⁴⁰

6.2 Die Entwicklung der DJL

Die erste Deutsche Meisterschaft im Basketball wurde bereits 1939 vergeben. Seit dieser Zeit wird jährlich ein nationaler Meister in dieser Sportart ermittelt. Dafür existiert

¹³⁸ Vgl. Deutscher Basketball Bund 2013: <<http://www.basketball-bund.de/wp-content/uploads/Basketball-und-DBB-Geschichte.pdf>> Rev. 13.08.2013.

¹³⁹ Vgl. Ebd.

¹⁴⁰ Vgl. Ebd.

die 1964 gegründete Basketball Bundesliga (BBL) als organisatorischer Rahmen.¹⁴¹ Diese war zunächst in ihrer Administration an den Deutschen Basketball Bund gekoppelt. Allerdings löste sich die Basketball Bundesliga 1994 aus dieser Bindung und agiert seitdem als selbstständige GmbH.¹⁴²

1974 beschloss der Deutsche Basketball Bund auf seinem Bundestag in Köln eine weitere professionelle Spielklasse zur kurz zuvor gegründeten BBL zu schaffen. Die in eine Nord- und eine Südstaffel eingeteilte, zweigleisige 2. Basketball Bundesliga entstand. Zur Spielzeit 1975/76 begann sie nach einer kurzen Anlaufphase ihren Spielbetrieb und ermittelt seit dieser Zeit mit ihren besten Mannschaften die Aufsteiger in die 1. Basketball Bundesliga. 2007/08 kam es zu einer Umstrukturierung des gesamten Sportprodukts. Es entstand die heutige Ligastruktur. Das Unternehmen Die Junge Liga GmbH (DJL) wurde gegründet und bildet mit seinen zwei unabhängigen Spielklassen der Pro A (gleichzusetzen mit der Zweiten Liga) und der in zwei Staffeln eingeteilten Pro B (gleichzusetzen mit der Dritten Liga) den Unterbau für die 1. Basketball Bundesliga.¹⁴³ Sie leitet das Ligageschehen, legt Spielplan und Rahmenbedingungen sowie Zugangsvoraussetzungen für die Ligamitglieder fest und sorgt so für einen zunehmend professionalisierten Spielbetrieb.¹⁴⁴

6.3 Die ETB Wohnbau Baskets

Die ETB Wohnbau Baskets gehen auf den traditionsreichen Sportverein ETB Schwarz-Weiß Essen zurück. Der Essener Turnerbund (ETB) wurde bereits 1881 gegründet. Seit dieser Gründung kamen zur Ursprungssportart Turnen über die Jahre viele weitere Sportabteilungen hinzu. Heute vereinigt der Verein neben dem Turnen die Sportarten Fußball, Tennis, Hockey, Handball, Cheerleading und Schwimmen unter seinem Namen. Seit 1960 gibt es dabei auch den Bereich Basketball im Gesamtverein.¹⁴⁵ Dieser entwickelte sich in den Folgejahren stark weiter. 1975 war man gar Gründungsmitglied der damaligen 2. Basketball Bundesliga.¹⁴⁶ In den 1990er Jahren wurde der betriebene

¹⁴¹ Vgl. Ebd.

¹⁴² Vgl. Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=121472383>> Rev. 13.08.2013.

¹⁴³ Vgl. Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120863769>> Rev. 13.08.2013.

¹⁴⁴ Vgl. Mindwerk AG 2013: <<http://www.diejungeliga.de/download/index.php?menuid=383&topmenu=6>> Rev. 13.08.2013.

¹⁴⁵ Vgl. Grossheimann 2008: <http://www.etb-schwarz-weiss.de/etbgesamt/start_index.php?modul=history> Rev. 13.08.2013.

¹⁴⁶ Vgl. Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120384749>> Rev. 13.08.2013.

Leistungssport zunehmend professionalisiert. Die 1. Mannschaft des Vereins spielte damals noch in der Regionalliga, schaffte jedoch durch die neu geschaffenen Strukturen schnell den Aufstieg in die 2. Basketball Bundesliga und etablierte sich dort. Aufgrund dieser Entwicklung wurde im Jahr 2005 die ETB Schwarz-Weiß Essen Basketball GmbH gegründet. So wurde die nun auf Profilevel agierende Basketballmannschaft des ETB finanziell vom Gesamtverein losgelöst. Nach der Umstrukturierung des Ligasystems wurden die seit 2005 mit Namenssponsor auftretenden ETB Wohnbau Baskets in die Pro B eingeordnet. In der Spielzeit 2007/08 erfolgte der Aufstieg in die Spielklasse 2. Basketball Bundesliga Pro A¹⁴⁷, in der sich der Club auch heute noch befindet. Größter Erfolg des Teams war das Erreichen der Liga-Endspielrunde 2011/12, der sogenannten Playoffs, für welche man sich in der diesjährigen Saison als Tabellensiebter qualifizierte.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Vgl. Mindwerk AG 2013: <<http://www.diejungeliga.de/linkit.php?menuid=359&topmenu=3>> Rev. 13.08.2013.

¹⁴⁸ Vgl. Mindwerk AG 2013: <<http://www.diejungeliga.de/linkit.php?menuid=451&topmenu=3>> Rev. 13.08.2013.

7 Situationsanalyse ETB Wohnbau Baskets

7.1 Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse, ein Werkzeug des Projektmanagements, ergründet die verschiedenen Interessengruppen die Einfluss auf ein Projekt haben. Durch sie erkennt ein Unternehmen, welche Menschen und Institutionen das eigene Vorhaben in welchem Maße beeinflussen. Dieses Wissen kann strategische Anpassungen nach sich ziehen.¹⁴⁹ Um die Interessengruppen übersichtlich darzustellen und in Relation ihrer Wichtigkeit für die Unternehmung einzuordnen, bietet es sich an, sie in eine Stakeholder-Matrix einzufügen. Dazu bewertet man die Interessengruppen nach ihrem Interesse und ihrem Einfluss auf das Projekt und trägt sie in ein Koordinatensystem ein. Der Quadrant, in dem sich eine Gruppe anschließend wiederfindet, gibt an, wie diese aus Sicht des Unternehmens behandelt werden sollte.

Für die ETB Wohnbau Baskets ergibt sich folgende Stakeholder-Matrix:

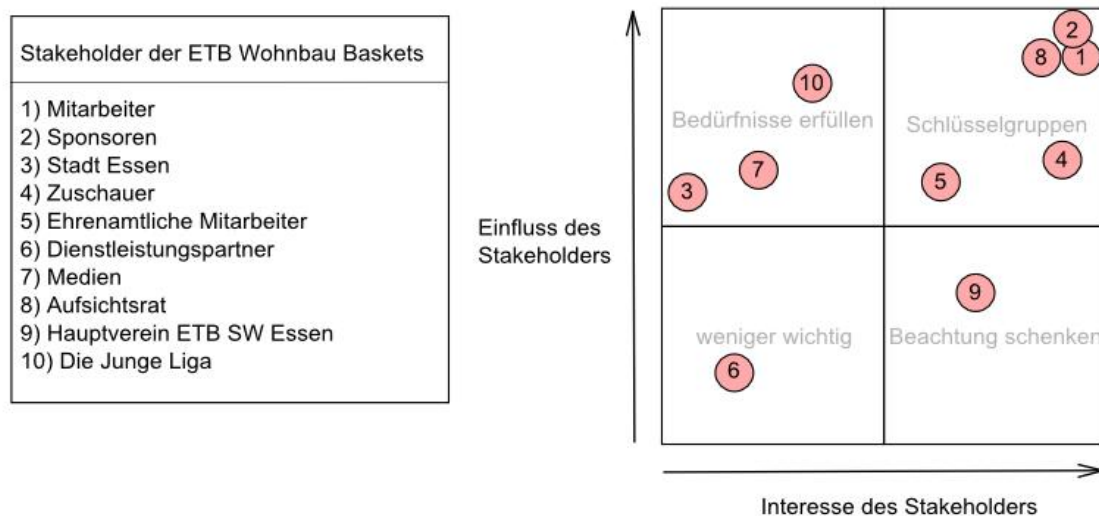


Abbildung 12: Stakeholder-Matrix¹⁵⁰

In Kapitel 5.2.2 wurden die grundsätzlichen internen sowie externen Zielgruppen einer Sportvereinsmarke angeführt und fünf dieser Gruppen genauer beschrieben. Diese finden sich auch alle als Stakeholder der ETB Wohnbau Baskets wieder.

¹⁴⁹ Vgl. Reformkompass 2013: <<http://www.reformkompass.de/werkzeuge/stakeholderanalyse/>> Rev. 11.08.2013.

¹⁵⁰ Eigene Darstellung.

Die Zuschauer als primäre externe Zielgruppe sind wichtige Stakeholder. Sie, und damit ist besonders die Untergruppe „Fans“ gemeint, interessieren sich in hohem Maße für die Geschicke des Unternehmens. Sie bilden durch den Kauf von Tickets zu den Spielen und Merchandise-Artikeln eine wichtige Einnahmequelle des Clubs. Zudem sind sie indirektes Produkt des Unternehmens, da sie das Werbepublikum darstellen, welches als Argument gilt, wenn Werbeleistungen an Sponsoren vermarktet werden. Bedingt durch diese Umstände bilden die Zuschauer eine sehr wichtige Interessengruppe für die ETB Wohnbau Baskets.

Die eigenen Mitarbeiter umfassen im Falle der Essener Zweitligisten den Trainerstab, den Geschäftsführer und die Spieler. Gerade letztere zählen zum wichtigsten Gut des Clubs, da sie und ihre Taten das Produkt des Clubs repräsentieren. Mit ihren Leistungen steht und fällt die Wahrnehmung des Unternehmens. Entsprechend hoch sollte ihr Interesse sein, den Club mit guten Leistungen voranzubringen. Sie stellen zusammen mit der folgenden Gruppe den wichtigsten Stakeholder der Baskets dar.

Ohne die nötigen Geldmittel kann kein Unternehmen bestehen. Im Falle der Wohnbau Baskets kommt der Großteil des Budgets aus den Zahlungen von Sponsoring-Partnern. Dementsprechend wichtig sind diese. Ohne sie könnte die Profisportmarke aus finanziellen Gründen nicht existieren. Gleichzeitig haben die Sponsoren natürlich auch ein enormes Interesse am Erfolg des Basketball-Teams, da sich dieser positiv auf ihr eigenes Investment auswirken kann.

Die Medien besitzen ebenfalls eine gewisse Macht über die Wohnbau Baskets. Ihre Berichterstattung formt neben den eigenen PR-Bemühungen die Wahrnehmung des Clubs in der Öffentlichkeit nachhaltig. Das Interesse der Medien hält sich aufgrund der geringen Bekanntheit der Wohnbau Baskets noch in Grenzen. Bei zukünftigem Erfolg und einer wachsenden Zuschauerzahl könnte sich dies aber schnell ändern. Die Medien könnten, durch eine dann möglich werdende Vermarktung von Berichterstattungsrechten, zu einer Finanzierungsquelle der Baskets werden. Sie zufriedenzustellen sollte daher für das Unternehmen hohe Priorität haben.

Die ETB Wohnbau Baskets besitzen externe Partner, die bestimmte Dienstleistungen am Spieltag, wie Catering oder Sicherheit, übernehmen. Diese agieren im Namen des Basketball-Clubs und müssen deswegen hier Erwähnung finden. Allerdings sind sie als eher weniger wichtige Interessensgruppe anzusehen. Es bestehen geringe Abhängig-

keiten, da sie mehr oder minder schnell austauschbar sind, falls Probleme entstehen sollten.

Die Stadt Essen ist ein Stakeholder, den es zufriedenzustellen gilt. Das Unternehmen besitzt keine eigene Trainings- bzw. Spielhalle und ist deswegen auf eine gut funktionierende Partnerschaft mit dieser Institution angewiesen.

Die ETB Wohnbau Baskets setzen besonders bei der Leistungserstellung an den Spieltagen ungemein auf die Mithilfe von ehrenamtlichen Mitarbeitern, die meist Fans sind. Ohne deren Unterstützung wäre eine Durchführung der Sportveranstaltung nur schwer vorstellbar, da bezahlte Helfer erhebliche Mehrkosten verursachen würden. Der Club hat diesen Umstand erkannt und bemüht sich, durch diverse Veranstaltungen eine weitere gute Zusammenarbeit mit den ehrenamtlichen Mitarbeitern zu sichern.

In der Saison 2011/12 hat das Unternehmen einen Aufsichtsrat installiert, der seither alle Managemententscheidungen genau beobachtet und steuert. Ohne die Zustimmung des Gremiums können keine schwerwiegenden Entscheidungen getroffen werden. Er besteht aus einem Gesellschafter des Clubs, Sponsoren-Vertretern sowie einem Vertreter des Gesamtvereins. Diese Zusammensetzung und ihr Aufgabenfeld machen den Aufsichtsrat zu einer äußerst relevanten Interessensgruppe.

Die ETB Wohnbau Baskets sind eine ausgegliederte GmbH. Hinter ihnen steht ein großer Gesamtverein, der besonders mit seiner Breitensport-Basketball-Abteilung einen wichtigen Partner darstellt. Gerade die Nachwuchsabteilung stellt ein ernstzunehmendes Fundament für die eigene Tätigkeit dar und sollte deswegen Beachtung erhalten. Zudem hält der Gesamtverein das Spielrecht der Essener Basketball GmbH, ohne welches sie nicht in der 2. Basketball Bundesliga antreten dürften. Es gilt aus diesen Gründen die beiden Parteien ETB-Gesamtverein und ETB Wohnbau Baskets weiter zu verzahnen.

Die 2. Basketball Bundesliga wird als Unternehmen mit dem Namen „Die Junge Liga“ geführt. Sie bietet mit ihrem Ligabetrieb die Plattform für die angebotene Sportleistung der Baskets. Ihre herausgegebenen Bestimmungen hinsichtlich einer Spiellizenz und den dazugehörigen Auflagen und Bestimmungen sind für die ETB Wohnbau Baskets bindend. So hat sie einen großen Einfluss auf das Basketball-Team. Ihr spezielles Inte-

resse an den Essenern ist, bedingt durch die 15 anderen Zweitliga-Clubs, dabei eher gering.

7.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein gern genutztes Instrument des Strategischen Managements, welches dazu dient, die Positionierung der Aktivitäten eines Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb zu analysieren. SWOT ist ein englisches Akronym, welches für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) steht.¹⁵¹

Nach einem Jahr Arbeitserfahrung im Club ETB Wohnbau Baskets, zahlreichen Gesprächen mit den Verantwortlichen, einem leitfadengestützten Experteninterview mit Geschäftsführer Niklas Cox und den daraus gewonnenen Informationen sollen im Folgenden die ETB Wohnbau Baskets in den vier zuvor genannten Kategorien analysiert werden:

Stärken
<ul style="list-style-type: none">• erfolgreichstes Basketball-Team des Ruhrgebiets• Marke ist sehr jung• starke Verbindung mit ETB-Stammverein, den NBBL- und JBBL-Teams und deren Nachwuchsspielern• gute wirtschaftliche Basis durch langjährige Partner• neu installierter Aufsichtsrat sorgt für konservativen Managementprozess• Halle des Clubs ist besser als der Liga-Standard• Trainer ist langjährige Konstante im Club• Club erreicht mit wenig Geld außerordentlich viel• gute Spielerbetreuung abseits des Feldes• Schulprojekte, Basketball-Camps, soziales Engagement• beliebtes Maskottchen

¹⁵¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2013: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html>> Rev. 10.08.2013.

Die ETB Wohnbau Baskets sind aufgrund ihrer geografischen Herkunft als bestes Team ihrer Region zu sehen. In ihrer Heimat, dem Ruhrgebiet, herrscht eine hohe Konkurrenz in der Sportart Basketball mit vielen Drittliga-Standorten im Umkreis. Allerdings ragen die Wohnbau Baskets als aktueller Zweitligist aus all diesen Teams heraus und können das Teilnahmerecht an der 2. Basketball Bundesliga Pro A als Alleinstellungsmerkmal für sich verbuchen.

Die Essener Basketball GmbH und die dazugehörige Marke wurden im Jahr 2005 aus dem Essener Gesamtverein ETB ausgegliedert. Seit diesem Zeitpunkt gibt es das bis heute bestehende professionelle Sport-Team der ETB Wohnbau Baskets. Aus markentechnischer Sicht ist dies kein langer Zeitraum. Dies macht das Produkt und die dazugehörige Marke noch extrem formbar.

Das Team hat einen großen Verein im Rücken, der mit seinen Mannschaften im Jugend- und Herrenbereich den Profi-Club unterstützt. Die 1. Herrenmannschaft des Vereins dient jungen Wohnbau Baskets-Talenten oft als Ort für mehr Spielpraxis und zusätzliches Training, welches die Entwicklung der Spieler vorantreibt. Im Jugendbereich bietet der Verein ETB Schwarz-Weiß Essen Mannschaften auf, die jeweils auf dem höchsten Niveau (Nachwuchs- (NBBL) bzw. Jugend-Basketball-Bundesliga (JBBL)) spielen und aussichtsreiche Talente produzieren. In der Saison 2013/14 befinden sich vier Spieler im Kader der ETB Wohnbau Baskets, die direkt über den Stammverein aus dem NBBL-Team ihren Weg in die Profimannschaft gefunden haben.

Seit der Gründung der GmbH 2005 konnte ein gutes Sponsorennetzwerk mit festen, langjährigen, zuverlässigen Partnern aufgebaut werden, die mit ihren Zahlungen an den Club eine solide finanzielle Basis darstellen und den Betrieb des Unternehmens sichern.

Zur Saison 2011/12 gründeten die ETB Wohnbau Baskets einen Aufsichtsrat. Dieses Gremium unterstützt seitdem die Geschäftsführung im Managementprozess.

Die Sporthalle „Am Hallo“, die Spielstätte der ETB Wohnbau Baskets, mit ihren knapp 2800 Plätzen und ihrer guten Ausstattung zählt im Ligavergleich zu den besseren Hallen in der Pro A. Handball-Bundesligist TUSEM Essen hielt in dieser Halle in der abgelaufenen Saison durch das Fernsehen übertragene Spiele ab. Dies wäre beispielsweise

se in vielen Konkurrenz-Spielstätten in der 2. Basketball-Bundesliga nicht möglich. Allerdings ist die Halle in Besitz der Stadt Essen.

ETB Wohnbau Baskets-Trainer Igor Krizanovic ist seit der Saison 2007/08 bei den Essenern im Amt und stellt damit eine große sportliche Konstante für das Unternehmen dar.

Die ETB Wohnbau Baskets liegen mit ihrem Etat seit Jahren auf den letzten Rängen der Zweiten Liga, konnten aber gemessen an den finanziellen Mitteln beachtliche Erfolge feiern. So erreichte das Team 2011/12 den siebten Platz und damit die Qualifikation für die Saisonendrunde, die Playoffs.

Der Verein zeichnet sich in der Basketballer-Szene durch überdurchschnittliche Betreuung abseits des Feldes aus und versorgt Spieler mit gut ausgestatteten Wohnungen, Autos und anderen Leistungen. Dies wirkt sich bei Gehaltsverhandlungen mit den Profi-Basketballern oft positiv aus.

Die ETB Wohnbau Baskets zeichnen sich durch soziales Engagement aus. Sie organisieren Schul-Projekte, bei denen ihre Profis in Schulen aller Art gehen, um auf die Wichtigkeit von Bewegung und Bildung hinzuweisen. Die Spieler, die alle entweder einen College-Abschluss haben oder noch hier in Deutschland studieren, sollen dabei als Vorbilder agieren. Die Essener Baskets organisieren Basketball-Camps in den Schulferien und bieten somit vielen Jugendlichen und Kindern eine attraktive Freizeitbeschäftigung. Zudem arbeiten die Wohnbau Baskets mit Partnern wie der Krebsstiftung Basketball Aid oder der Sportorganisation für Menschen mit geistiger Behinderung, Special Olympics, zusammen und setzen sich so für karitative Zwecke ein.

Die ETB Wohnbau Baskets besitzen mit „Heinz“ dem Panda ein äußerst beliebtes und bei den Fans etabliertes Maskottchen. Hinter ihm steckt eine professionelle Firma, die ihn durch jahrelange, kontinuierliche Arbeit aufgebaut hat. Besonders von den Zuschauern im Kindesalter beliebt, schätzen ihn auch die älteren Anhänger der Baskets. Die Baskets nutzen diesen Umstand in ihrer Öffentlichkeitsarbeit.

Schwächen

- Marke ist sehr jung
- unzureichende Markenpräsenz und -bekanntheit in Essen
- finanzielle Altlasten aus Vergangenheit
- Einschränkungen in Markenbezeichnung durch Namenssponsor
- Club-Strukturen noch nicht genügend professionalisiert
- (Trainings-) Hallensituation in Essen
- finanzielle Grenzen schränken Entwicklungspotential ein
- fehlende Identifikationsfigur - hohe Fluktuation bei den Spielern
- Fanclub nicht mehr aktiv

Die Marke ETB Wohnbau Baskets besteht erst seit 2005 und kann dadurch bisher auf wenig eigene Geschichte und Tradition zurückblicken.

Die Markenpräsenz und -bekanntheit innerhalb der Stadt Essen ist laut der Studie „Sportmonitor Essen 2013“ zum Image und den Sponsoring- bzw. Promotion-Angeboten Essener Sportvereine der FOM als unzureichend einzuschätzen. Studenten der FOM Essen, eine Hochschule für Ökonomie und Management, befragten dazu in einer repräsentativen Umfrage Essener Bürger in Fußgängerzonen. Die Probanden sollten ausgewählte Vereine der Stadt anhand geschlossener Fragen bewerten. Nur knapp die Hälfte aller Befragten kannten die ETB Wohnbau Baskets:

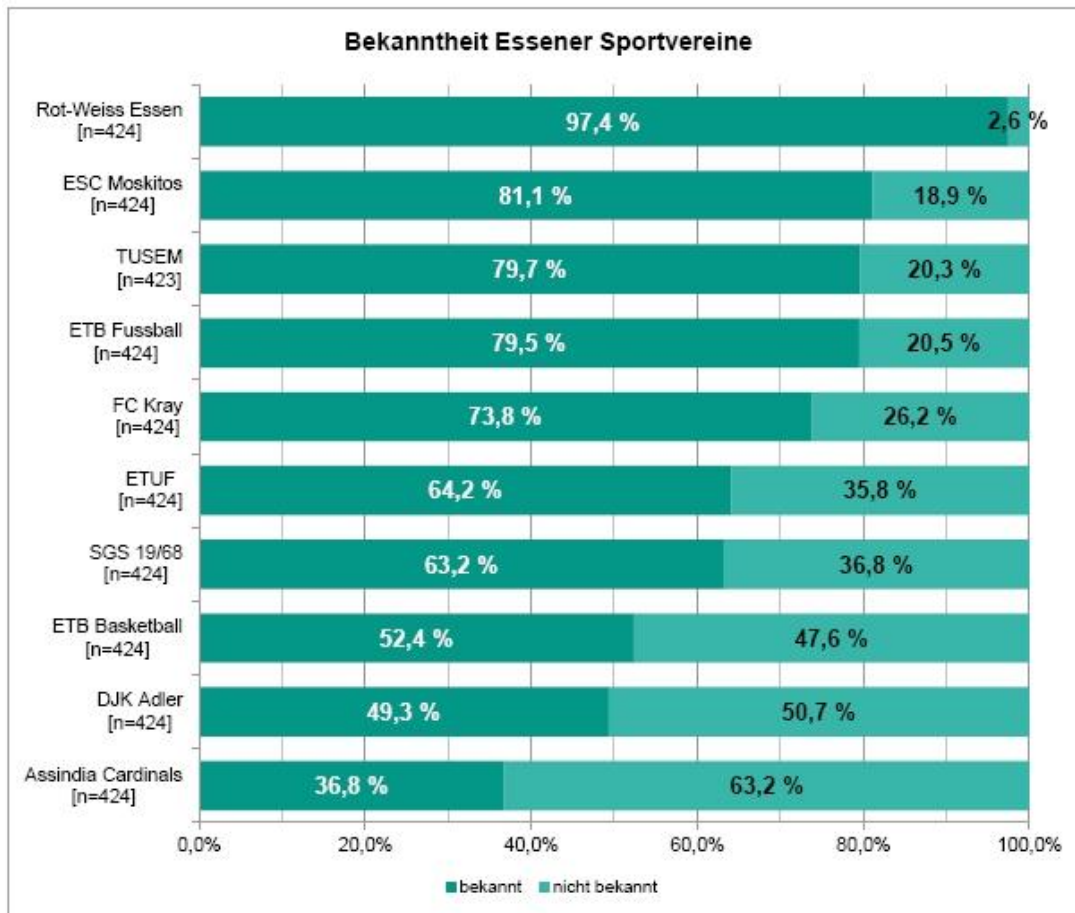


Abbildung 13: Bekanntheit der Vereine in Essen¹⁵²

In der Vergangenheit wurde bei dem Essener Profibasketball-Club weniger professionell gewirtschaftet als dies heutzutage der Fall ist. Aus dieser Zeit bestehen noch Schulden, die aktuell das Unternehmen finanziell belasten.

Das Unternehmen besitzt mit der Wohnungsbaugenossenschaften Wohnbau eG einen Namenssponsor, der darauf besteht, die eigene Bezeichnung im Teamnamen zu haben. Der Stammverein ETB hält das Spielrecht der Essener Basketball-Zweitligisten und muss deswegen auch im Namen vertreten sein. Dies schränkt die Basketball GmbH in der Benennung ihres eigenen Produkts gehörig ein.

¹⁵² FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH 2013: <<http://www.fom.de/presse-storage/2013/sportmonitor-2013-der-imagetest-fuer-essens-sportvereine.html>> Rev. 06.08.2013.

Die Strukturen des Clubs sind nicht professionell genug. Neben den Spielern gibt es beim Team keinen weiteren Festangestellten. Selbst der Trainerstab und der Geschäftsführer erledigen ihre Arbeiten nur auf Nebenbeschäftigungsbasis und erhalten lediglich eine Aufwandsentschädigung. Dies sorgt besonders in der Sponsorenakquise und -betreuung sowie dem Marketing für Schwierigkeiten. Gerade in diesen sehr arbeitsintensiven Bereichen ist die durch die Strukturschwäche bedingte Personalknappheit der ETB Wohnbau Baskets am stärksten zu spüren. Derzeit gibt es weder für Sponsorenbetreuung noch für Marketing einen hauptamtlichen Mitarbeiter.

Der Club besitzt keine eigene Halle. Die Spielstätte, die Sporthalle „Am Hallo“, muss für jede einzelne Veranstaltung von der Stadt freigegeben werden. Das Training der Spieler unter der Woche findet in vielen unterschiedlichen Hallen statt, die über das gesamte Stadtgebiet verteilt sind.

Das Unternehmen agiert jedes Jahr mit einem kleinen, begrenzten Budget. Dieses lässt besonders bei der Verpflichtung von Spielern nur wenig Raum für Investitionen, beschränkt Ausgabemöglichkeiten zu Strukturentwicklungen und lässt kaum Rücklagen zu, die etwaige unvorhersehbare Zusatzkosten decken könnten.

Dem Club fehlt eine vermarktbarere Identifikationsfigur auf dem Feld. Bedingt durch die finanzielle Situation ist es für die ETB Wohnbau Baskets schwierig nach Ablauf einer Saison die Mannschaft zusammenzuhalten und Spieler langfristig zu binden. Gute Spieler werden nach einer starken Spielzeit für die Essener in der Folge unbezahlbar. Schlechte Spieler müssen nach einer schwachen Saison sofort ausgetauscht werden. Eine mehrjährige, sportliche Entwicklung dieser Athleten, vom mit Schwächen behafteten Talent hin zum gestandenen Spieler, ist durch den hohen Erfolgsdruck nicht möglich. Dementsprechend verändert sich die Mannschaft der ETB Wohnbau Baskets von Jahr zu Jahr meist drastisch. Aus dem Vorjahres-Team sind von 12 Spielern in der Saison 2013/14 nur noch vier übrig. Zwei dieser Spieler sind dabei Jugendspieler, die bisher extrem wenig bzw. gar keine Spielzeit hatten. So ist es für die Fans sehr schwierig, längerfristige Lieblinge bzw. eine Art Gesicht des Teams für sich zu finden.

Die ETB Wohnbau Baskets hatten in der Vergangenheit einen fest organisierten Fanclub, die Supporting Bears. Von 2009 bis 2012 waren circa 30 Mitglieder für die Gemeinschaft aktiv. Dieser eingetragene Verein hat sich allerdings 2012 aufgelöst und somit die eigenen Aktivitäten zurückgefahren. Zwar ist ein Großteil der ehemaligen

Mitglieder dem Club noch immer treu, aber organisierte Fan-Aktionen von größerem Ausmaß gibt es seit der Auflösung nicht mehr.

Chancen

- Ballungsraum Essen bzw. Ruhrgebiet
- mehr Sponsoring-Gelder durch neue Partner oder verbesserter Vertragsumfänge der bestehenden Partner
- Abstieg des Handball-Clubs TUSEM Essen
- Event-Charakter von Basketball als Faktor neben sportlicher Leistung
- Entwicklung Basketball auf nationaler Ebene (Beko-BBL, DJL)
- Entschuldung des Clubs
- Punkte-Lizensierungs-System der DJL
- technische Entwicklung der Medien

Der Ballungsraum Ruhrgebiet und insbesondere auch die Stadt Essen mit ihren knapp 570.000 Einwohnern¹⁵³ bieten einen hervorragenden und durch die Basketball GmbH noch wenig erschlossenen Absatzmarkt für die eigene Leistung.

Sponsoring ist ein Feld, welches durch harte Arbeit, aber auch das dazugehörige Quäntchen Glück große Entwicklungspotentiale bieten kann. Das Ruhrgebiet bietet als Ballungsraum mit einer Vielzahl an Unternehmen zahlreiche potentielle neue Partner, die für einen Budget-Anstieg sorgen könnten. Zudem können sportlicher Erfolg oder neue Sponsoring-Produkte bestehende Kunden dazu bewegen, mehr Geld zu zahlen.

TUSEM Essen, als größter Handball-Verein der Stadt, ist in der vergangenen Saison aus der Ersten in die Zweite Handball Bundesliga abgestiegen. Damit sind die ETB Wohnbau Baskets zusammen mit ihnen der Club, welcher am höchstklassigsten in der eigenen Sportart spielt.

Basketball ist ein Sport mit amerikanischen Wurzeln, welcher aus der Tradition heraus einen Event-Charakter mit sich bringt. Dieser bietet dem Heimteam die Möglichkeit, die durch die eigene Mannschaft gebotene sportliche Leistung durch Zusatzservice, wie

¹⁵³ Vgl. Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=121401968>> Rev. 10.08.2013.

eine Halbzeitshow, Cheerleader etc. aufzuwerten. Die ETB Wohnbau Baskets nutzen in dieser Hinsicht noch nicht alle vorhandenen Potentiale.

Die Sportart Basketball scheint auf nationaler Ebene weiter auf dem Vormarsch zu sein. Die erste Liga, die Beko BBL, verfolgt zielstrebig den Plan bis zum Jahr 2020 die stärkste Liga Europas zu werden und entwickelt das eigene Produkt stetig weiter.¹⁵⁴ Die Junge Liga orientiert sich zunehmend an diesem Vorbild und möchte mit Marketinguntersuchungen und daraus gezogenen Schlüssen¹⁵⁵ sowie einem neuen Geschäftsführer die Bekanntheit steigern und mehr und mehr Menschen für die Sportart begeistern.¹⁵⁶

Die Geschäftsführung der ETB Wohnbau Baskets hofft, den Club über die nächsten fünf Jahre komplett zu entschulden. Dies würde neue finanzielle Mittel freisetzen.

Die Junge Liga hat das eigene Lizenzierungsverfahren angepasst. Vereinfacht gesprochen musste früher nur ein bestimmter Budgets-Betrag (350.000 €) für eine Spielberechtigung in der 2. Basketball Bundesliga nachgewiesen werden. Nun wurde dieser Prozess geändert. Das neue System bewertet bestimmte sportliche und strukturelle Gegebenheiten mit Punkten.¹⁵⁷ Durch Expertise in vielen dieser Bereiche und dem dadurch resultierenden Erreichen einer bestimmten Punktzahl kann fehlendes Budget-Geld ausgeglichen werden. Das neue System vergibt Punkte für verbessertes Marketing oder verbesserte Strukturen durch die Besetzung bestimmter Unternehmenspositionen durch hauptamtliche Mitarbeiter. Dies kann in Zukunft für die Wohnbau Baskets einen Anreiz darstellen, sich in dieser Richtung zu entwickeln.

Der technische Fortschritt in den Medien eröffnet dem Club neue Möglichkeiten sich selbst zu präsentieren. Soziale Netzwerke könnten noch wichtiger in ihrer Stellung für die Kommunikation des Clubs werden. Internet-Streaming wird bereits von Pro A

¹⁵⁴ Vgl. Mindwerk AG 2013: <<http://www.beko-bbl.de/inside/leitbild.html>> Rev. 15.04.2013.

¹⁵⁵ Vgl. Mindwerk AG 2013:

<<http://www.diejungeliga.de/magazin/artikel.php?artikel=26284&type=&menuid=2&topmenu=3>> Rev. 10.08.2013.

¹⁵⁶ Vgl. Mindwerk AG 2013:

<<http://www.diejungeliga.de/magazin/artikel.php?artikel=26584&type=&menuid=2&topmenu=3>> Rev. 10.08.2013.

¹⁵⁷ Vgl. Die Junge Liga GmbH 2013: <http://www.diejungeliga.de/pics/download/1_1278330580/Standardkatalog.pdf> Rev. 22.08.2013.

Teams zur Übertragung der eigenen Spiele genutzt und bietet eine gute Alternative zur Fernsehübertragung.¹⁵⁸

Risiken
<ul style="list-style-type: none">• neue Ligavorgaben• Abwanderung von Hauptsponsoren• sportlicher Misserfolg/Verletzungen, die in einem Abstieg aus der bisherigen Spielklasse münden

Die Junge Liga vergibt über ihr Lizenzierungsverfahren die Spiellizenz für die Spielklasse der ETB Wohnbau Baskets. Sie kann über geänderte Vorgaben dazu sowie dadurch zusätzlich entstehende Kosten dem Team auf finanzieller Ebene erheblich schaden.

Die ETB Wohnbau Baskets blicken zwar auf eine solide finanzielle Basis, könnten sich jedoch keinen Verlust eines Hauptsponsors ohne gleichwertigen Ersatz leisten ohne vor erhebliche Budget-Probleme gestellt zu werden.

Sportliche Misserfolge und ein daraus resultierender Abstieg würden die ETB Wohnbau Baskets vor enorme Probleme stellen. Die Attraktivität des eigenen Produkts für Zuschauer sowie Sponsoren würde schlagartig sinken. Sich deswegen auflösende Sponsoring-Partnerschaften könnten die Existenz des Unternehmens bedrohen.

7.3 Das Image der ETB Wohnbau Baskets

Die FOM untersuchte in ihrer Umfrage „Sportmonitor Essen 2013“ das Image zehn bekannter Vereine der Stadt Essen. Dazu wurden Passanten in Fußgänger-Zonen dazu angehalten, die Clubs im Hinblick auf verschiedene Attribute zu bewerten. Die Attribute wurden durch die Vereine vorgegeben. Die Bewertung erfolgte durch geschlossene Fragen und eine Übereinstimmungseinschätzung eines vorgegebenen Adjektivs im Bezug auf den Verein mittels einer 5er-Likert-Skala¹⁵⁹. Die vorliegenden Ergebnisse sind wegen dieser geringen Anzahl von 34 Befragten mit Vorsicht zu betrachten, kön-

¹⁵⁸ Vgl. MerlinsTV 2013: <<http://www.merlinstv.de/>> Rev. 10.08.2013.

¹⁵⁹ Verfahren zur Messung persönlicher Einstellung.

nen aber dennoch als Indikator für die allgemeine Außenwirkung des Clubs auf die Essener Gesamtbevölkerung gesehen werden:

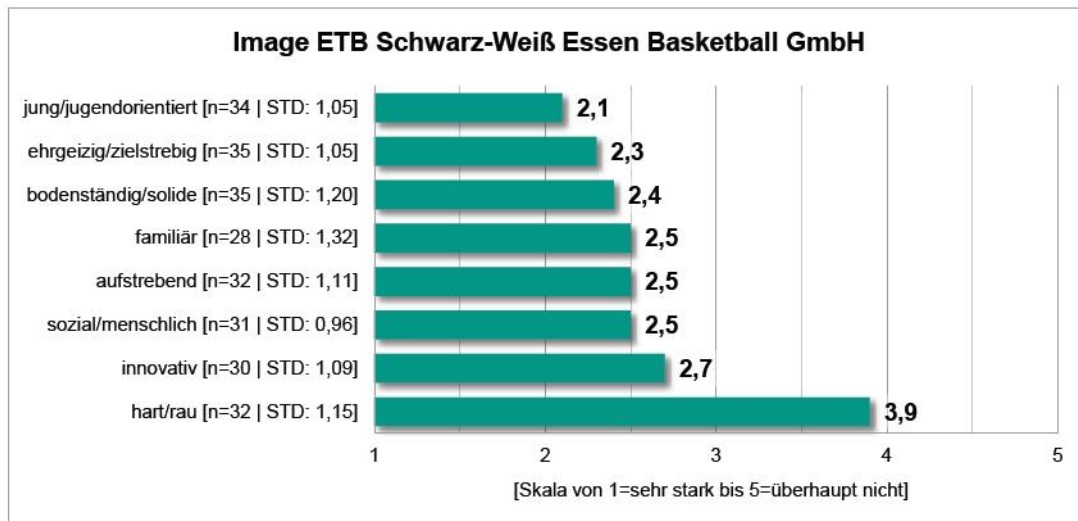


Abbildung 14: Image ETB Wohnbau Baskets¹⁶⁰

Die Ergebnisse der Image-Bewertung zeigen auf, dass die Essener mit den ETB Wohnbau Baskets in erster Linie die Attribute „jung/jugendorientiert“, „ehrgeizig/zielstrebig“ und „bodenständig/solide“ verbinden. Dies deckt sich grundsätzlich mit der durch den Club angestrebten Soll-Wahrnehmung. Laut Geschäftsführer Niklas Cox möchte sich das Unternehmen als ambitionierte, junge, dynamische Marke präsentieren, die aufgrund ihres eher konservativen Managementansatzes als „beständig und bodenständig arbeitend“ gelten soll. Das Attribut „familiär“ möchte er im Bezug auf die Baskets ebenfalls in den Köpfen des Publikums verankern. Aus seiner Sicht bieten die ETB Wohnbau Baskets die familienfreundlichste Atmosphäre aller Essener Sportclubs. Die Spieler und Mitarbeiter sind laut seinen Aussagen deutlich nahbarer als dies in anderen Profisportclubs der Fall ist. Außerdem ist er stolz auf die interne Unternehmenskultur, die sich, nach seiner Auskunft, durch ein sehr familiäres Miteinander auszeichnet. Man agiert intern als „ETB-Familie“. Dies soll auch in starkem Maße nach außen kommuniziert werden. Zwar liegt das Attribut „familiär“ schon auf Platz vier der den ETB Wohnbau Baskets zugeordneten Adjektive, soll dem Unternehmen jedoch in Zukunft in Verbindung mit der Eigenschaft „familienfreundlich“ in einer noch höheren

¹⁶⁰ FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH 2013: <<http://www.fom.de/presse-storage/2013/sportmonitor-2013-der-imagetest-fuer-essens-sportvereine.html>> Rev. 06.08.2013.

Rate zugeordnet werden. Außerdem gilt es, die aus Club-Sicht schon als positiv zugeordneten Attribute „jung/jugendorientiert“, „ehrgeizig/zielstrebig“ und „bodenständig/solide“ weiter zu fördern und weiterhin in der Außenwirkung des Basketball-Zweitligisten zu etablieren.

Grundsätzlich könnte auch ein Blick auf die Gesamtübersicht zu den Imageprofilen aller Clubs Hilfestellung zur zukünftig angestrebten Außendarstellung der Baskets geben:

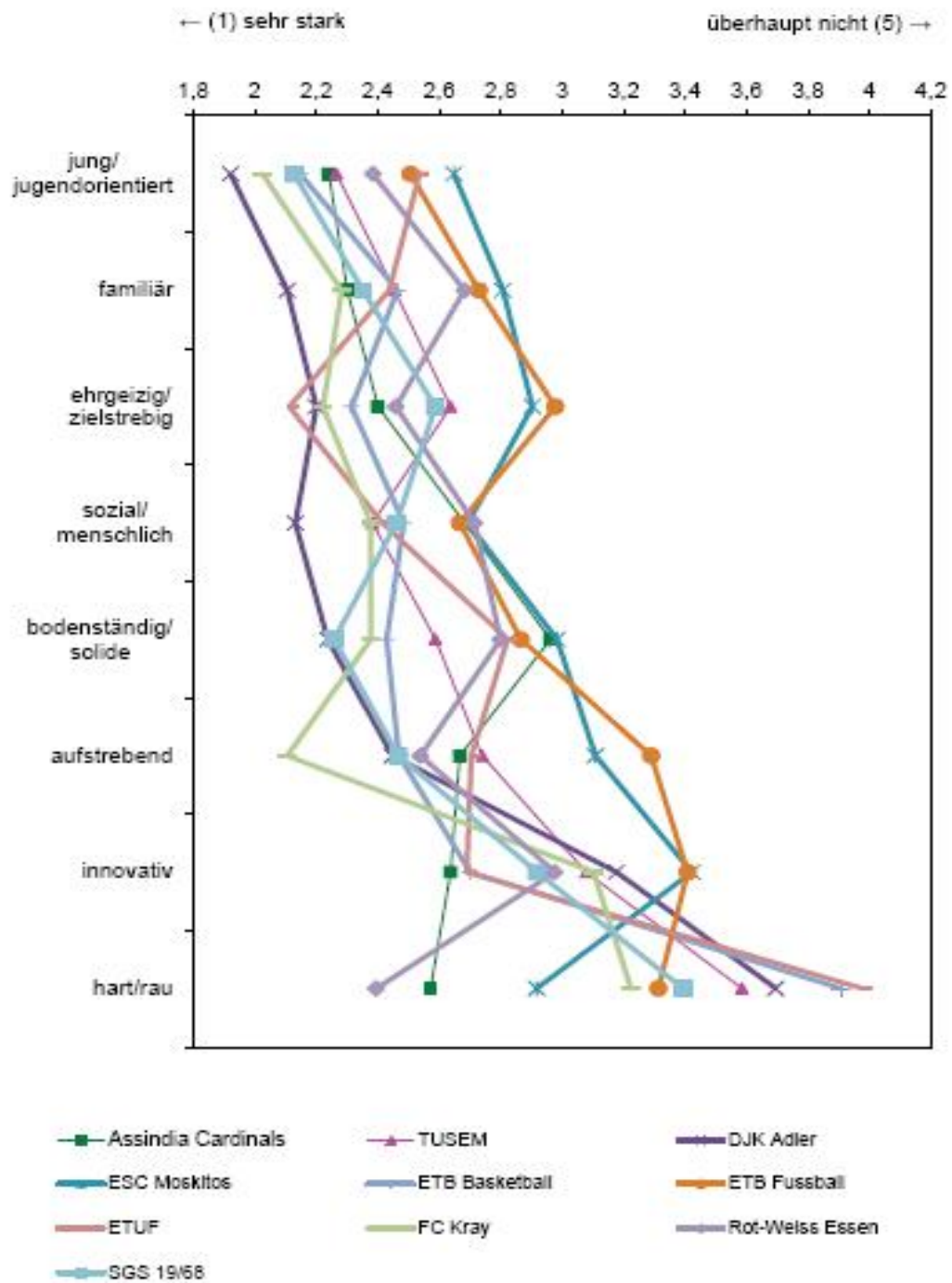


Abbildung 15: Gesamtübersicht Image¹⁶¹

Abbildung 15 zeigt, dass die ETB Wohnbau Baskets für keines der angegebenen Attribute eine Extremposition einnehmen, sondern stets im Mittelfeld der Kategorien zu

¹⁶¹ Ebd.

finden sind. Dies weist darauf hin, dass mögliche Differenzierungspotentiale zur innerstädtischen Konkurrenz nicht genutzt werden. Sofern es mit der Club-Philosophie übereinstimmt, könnte eine etwas extremer gestaltete Außendarstellung dabei helfen, deutlicher aus den vielen Essener Sportvereinen herauszustechen.

7.4 Zuschauer-Analyse

Zur Zuschauer-Analyse soll eine Studie der DJL von Mai 2013 herangezogen werden. Diese Marktforschungsstudie mit dem Titel „Bekanntheit, Image und Kommunikation der „Jungen Liga“ und seiner Spielklassen Pro A und Pro B“ liefert wertvolle Daten für die einzelnen Clubs der 2. Basketball Bundesliga.¹⁶² In einer Online-Umfrage wurden bundesweit Basketball-Interessierte zur Liga und den einzelnen Teams befragt. Zunächst gaben die Probanden an, welchem Club der Liga sie am nächsten stehen. Anschließend äußerten sie sich bei teamspezifischen Fragen nur zu diesem Club. Auf einer Likert-Skala von 1 (trifft sehr zu) bis 6 (trifft gar nicht zu) sollte bewertet werden, inwiefern der von ihnen angegebene Bezugs-Basketball-Club für die geschlossen, durch die Umfrage angegebene Attribute steht.

Das Publikum der ETB Wohnbau Baskets setzt sich in der Studie folgendermaßen zusammen:

Basis	ETB Wohnbau Baskets Gesamt	ETB Wohnbau Baskets Anteil in Prozent
Befragte, die ein Spiel der 2. BBL besucht haben und einen Verein genannt haben	68	100
Mitglied	8	11,8
Mitglied Vereinsführung	4	5,9
Mitglied Fanclub	-	-
Zuschauer	58	85,3
Sponsor	5	7,4
Total	75	110,3

Tabelle 1: Basis Befragten ETB Wohnbau Baskets¹⁶³

¹⁶² Vgl. Respondi AG im Auftrag der DJL 2013.

¹⁶³ Eigene Darstellung nach Respondi AG im Auftrag der DJL 2013.

75 Probanden gaben die Essener als ihr Bezugs-Team an. In die Bewertung der Aussagen gingen allerdings nur die Personen ein, die auch angaben ein Spiel der ETB Wohnbau Baskets gesehen zu haben. Mit 68 ausgewerteten Personen stellen die Essener die viertgrößte Gruppe der Studie dar. Die prozentuale Verteilung der Probanden auf die jeweiligen in Tabelle 1 angegebenen Personengruppen im Bezug auf den Verein ist bei allen Vergleichsteams in etwa gleich. Einzig in der Kategorie Fanclub stellen die Wohnbau Baskets eine Besonderheit dar. Wie bereits beschrieben, existiert schon seit mehreren Jahren kein fest organisierter, als Verein eingetragener Fanclub mehr, wie es ihn für die meisten Sportvereine gibt. Dies erklärt die ausgebliebenen Befragten in dieser Kategorie.

Zur Auswertung der Studie wurden für die einzelnen Fragen die Mittelwerte aller Antworten für die einzelnen Attribute und Teams gelistet. Um die ETB Wohnbau Baskets nicht nur isoliert zu betrachten, sondern auch in einen Liga-Vergleich einordnen zu können, wurden die Werte aller anderen 15 Basketball-Zweitligisten der vergangenen Saison 2012/13 nach der teaminternen Teilnehmerzahl gewichtet und als Mittelwert hinzugefügt, welcher durch seine Basis von 674 Befragten sehr aussagekräftig ist.

Zunächst sind in Tabelle 2 alle Attribute dargelegt, die im Bezug auf die ETB Wohnbau Baskets, einen Wert zwischen 1 und 2 eingenommen haben und damit als „(sehr) zutreffend“ einzustufen sind:

In wie weit treffen folgende Aussagen auf den Verein der 2. Basketball-Bundesliga zu, den sie [...] angegeben haben?	ETB Wohnbau Baskets	2. Basketball Bundesliga Pro A Gesamt (gewichtet)
Die Möglichkeit das Spielgeschehen (z.B. Athletik und Emotionen der Spieler) aus unmittelbarer Nähe zu erleben	1,46	1,37
Die Möglichkeit mit den Lieblingsspielern in direkten Kontakt zu treten	1,85	1,76
Die Möglichkeit mit der Familie / den Kindern eine gute Zeit zu verbringen	1,95	2,16
Spektakuläre Aktionen	1,84	1,64
Gute Stimmung in der Halle	1,82	1,51
Unterhaltsame Spiele	1,5	1,41
Spannende Spiele	1,41	1,36
Kämpferische Teams und Sportler	1,57	1,43
Die Möglichkeit zur Identifikation mit regionalen Teams / Spielern ("Local heroes")	1,72	1,62
Basis der Befragten	68	674

Tabelle 2: Top-Angaben ETB Wohnbau Baskets¹⁶⁴

Die vier Aussagen, die mit kleinem Abstand die meiste Zustimmung unter den Befragten ausgelöst haben, sind alle direkt mit der Kernleistung des Profisport-Clubs verbunden. Die Zuschauer möchten das gebotene Sportspiel aus nächster Nähe beobachten und legen Wert darauf, dass Partien unterhaltsam und spannend sind sowie kämpferisch geführt werden. Erst in einigem Bewertungsabstand folgen Sekundärleistungen, die von den Zuschauern wertgeschätzt werden. Sie möchten durch das Unterstützen eines Teams aus ihrer Stadt ihre Identifikation mit der Region ausdrücken, sich an guter Stimmung in der Halle erfreuen, eventuell mit den Spielern direkt in Kontakt kommen und durch die gebotene Unterhaltung eine gute Zeit mit der Familie verbringen.

Bei dem Vergleich der ETB Wohnbau Baskets-Werte mit dem Liga-Durchschnitt fällt auf, dass die jeweiligen Bewertungen eine sehr ähnliche Tendenz haben, der Durchschnitts-Zuschauer der Liga-Konkurrenz jedoch etwas enthusiastischer bewertet hat. Alle Liga-Werte tendieren stärker in Richtung 1 als die Bewertungen der Essener. Dies lässt den Schluss zu, dass die Bindung zwischen Fans und Sportclub an anderen Zweitliga-Standorten etwas enger ist als bei dem Team aus dem Ruhrgebiet. Einzig

¹⁶⁴ Eigene Darstellung nach Respondi AG im Auftrag der DJL 2013.

der Wert zu „Pro A-Basketball-Besuch als gute Zeit mit der Familie“ bildet einen Ausreißer. In dieser Kategorie arbeiten die Essener laut der Studie besser als die Konkurrenz.

Aber auch aussagekräftige Attributs-Bewertungen jenseits der 2 („trifft zu“) aber kleiner als 3 („weder noch“) und somit als tendenziell positiv zu betrachtende Werte, existieren für die ETB Wohnbau Baskets:

In wie weit treffen folgende Aussagen auf den Verein der 2. Basketball-Bundesliga zu, den sie [...] angegeben haben?	ETB Wohnbau Baskets	2. Basketball Bundesliga Pro A Gesamt (gewichtet)
Gute Unterhaltung für Kinder	2,17	2,41
Ein unterhaltsames Rahmenprogramm	2,84	2,61
Die Möglichkeit vom Alltag abzuschalten ("die täglichen Sorgen zu vergessen")	2,28	2,07
Populäre Mannschaften/Vereine sehen	2,25	2,21
Sportveranstaltungen, die trendy und modern sind	2,59	2,33
Populäre Spieler	2,31	2,33
Die Möglichkeit zu einem geringen Preis seine Freizeit zu gestalten	2,17	2,21
Sportveranstaltungen in modernen Arenen	2,16	2,58
Deutsche Top-Talente live sehen	2,47	2,58
Basis der Befragten	68	674

Tabelle 3: Weitere relevante Angaben zu den ETB Wohnbau Baskets¹⁶⁵

Tabelle 3 lässt erkennen, welche Zuschauer-Assoziationen weiterhin zu den ETB Wohnbau Baskets und ihrer Spieltagsleistung vorliegen. In Bezug auf Popularität der Mannschaft als auch der einzelnen Spieler unter den Zuschauern sowie ihrer Bewertung der Events-Preise (Ticket, Catering in der Halle) liegen die ETB Wohnbau Baskets direkt im Liga-Durchschnitt. In der Wahrnehmung ihrer Zuschauer liefern die Essener im Bezug auf die Entwicklung deutscher Talente, auf die Kinderunterhaltung in der Halle und allgemein im Hinblick auf die Modernität ihrer Spielstätte eine überdurchschnittliche Leistung ab. Zuschauer anderer Teams bewerteten ihren jeweiligen Club in diesen Kategorien im Durchschnitt schlechter. Allerdings ist aus Kundensicht das gebote-

¹⁶⁵ Eigene Darstellung nach Respondi AG im Auftrag der DJL 2013.

ne Rahmenprogramm und die Gesamt-Präsentation der Sportveranstaltung als unterdurchschnittlich zu betrachten.

Diese Werte sind hilfreich, da sie zum einen Präferenzen der wichtigsten Zielgruppe des Clubs, den Zuschauern, ausweisen und zum anderen über den Liga-Vergleich und damit den indirekten Vergleich mit den einzelnen Konkurrenz-Teams Schlüsse darauf zulässt, in welchen Kategorien der Profisport-Club bisher gut abschneidet oder ein Nachholbedarf besteht. Die im Vergleich positiv bewerteten Felder gilt es weiter auszubauen, um sich von der Konkurrenz durch diese Merkmale abzusetzen. Negativ bewertete Attribute sollten Ansporn sein, um zukünftig in diesen Feldern eine verbesserte Leistung anzubieten.

7.5 Festlegung der Erfolgsfaktoren

Um die anschließenden Handlungsempfehlungen bewerten zu können, müssen Erfolgsfaktoren festgelegt werden, die für den Club als Orientierungspunkte zur Evaluation der eigenen Markenaktivitäten dienen können.

Hierbei kann die Ergründung des Markenwerts helfen. Dieser kann zum einen aus verhaltenstechnischer und zum anderen aus finanzwirtschaftlicher Sicht beleuchtet werden. Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive vergleicht das Kundenverhalten gegenüber dem eigenen (Marken-)Produkt im Vergleich mit dem zur objektiv-funktional identischen Konkurrenz.¹⁶⁶ Durch Markenaktivitäten sind eventuell positive Assoziationen zur angebotenen Markenleistung entstanden, welche zu einem Präferenzverhalten führen können. Dieses Verhalten bildet den Wert, den die Marke für das Unternehmen bildet. Konsumenten kaufen das Produkt im höheren Maße und bewerten die Konkurrenz aus dem gleichen Segment niedriger.¹⁶⁷ Dieser Ansatz zum Markenwert ist nahezu deckungsgleich mit der Definition, die Prof. Dr. Karsten Kilian für Markenstärke gibt. Diese Kenngröße bezeichnet laut dem Markenexperten „[...] die Kraft einer Marke, in den Köpfen der Verbraucher positive Assoziationen auszulösen und diese in Verhalten umzuwandeln.“¹⁶⁸ Das angesprochene Verhalten ist für Unternehmen nur schwer quantifizierbar, weswegen sich zu Bewertung einer Marke oft eher die finanzwirtschaftliche Sicht anbietet.

¹⁶⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2013: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11017/markenwert-v8.html>> Rev. 22.08.2013.

¹⁶⁷ Vgl. Ebd.

¹⁶⁸ Kilian 2013: <http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004199,mliid=862> Rev. 22.08.2013.

Für Burmann stellt sich der Markenwert aus finanzwirtschaftlicher Sicht „[...] als Summe der zukünftig durch eine Marke generierbaren Einzahlungsüberschüsse dar.“¹⁶⁹ Es geht also um konkrete, durch die Markenaktivitäten in der Zukunft erwirtschaftete Zusatzgewinne. Diese lassen sich durch Kennzahlen relativ eindeutig quantifizieren.

Die Bewertung von Sportmarken nach dieser Methode noch immer nicht voll ausgereift ist, da dazu erst wenige Studien und Forschungsarbeiten existieren.¹⁷⁰ Dennoch soll dieser Ansatz in der Arbeit zur Bewertung der Markenaktivitäten genutzt werden, da er nachvollziehbare Kenngrößen für das Unternehmen ETB Wohnbau Baskets liefern kann.

Der Club verfügt für die Spielzeit 2013/14 über einen Saison-Etat von circa 400.000€. Für die ETB Wohnbau Baskets treffen auch die für Sportclubs üblichen vier Einnahmequellen Sponsoring, Ticketing (inklusive bereitgestellte Zusatzdienstleistungen am Spieltag wie Catering), Merchandise sowie Rechtevermarktung zu:

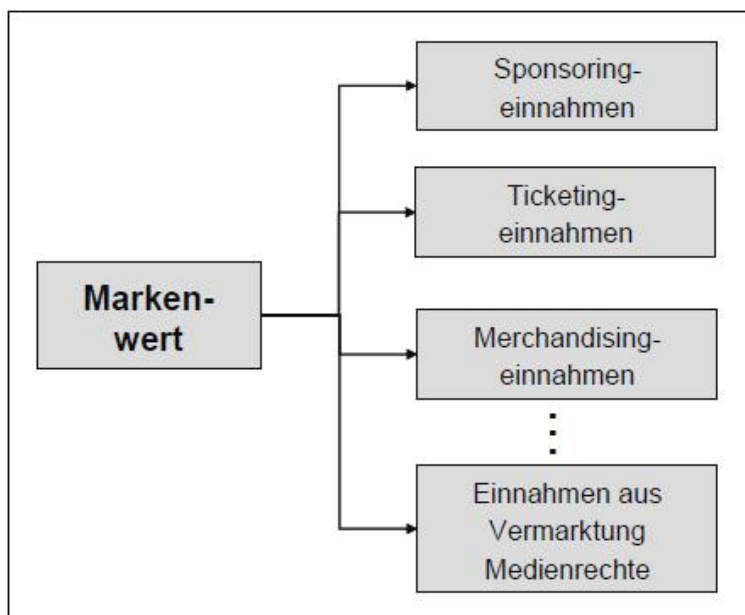


Abbildung 16: Indikatoren Markenwert¹⁷¹

¹⁶⁹ Gabler Wirtschaftslexikon 2013: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11017/markenwert-v8.html>> Rev. 22.08.2013.

¹⁷⁰ Vgl. Ströbel 2012, S. 82–83.

¹⁷¹ Ebd., S. 103.

Die Essener generieren hierbei rund 75 Prozent ihres Budgets aus Sponsoring-Einnahmen. Die restlichen 25 Prozent stellen Einnahmen aus Ticketing und zusätzlichen Spieltags-Dienstleistungen dar. Merchandise-Aktivitäten und -einnahmen sind zwar vorhanden, machen aber nur einen sehr geringen Anteil am Gesamtgewinn aus, den Geschäftsführer Niklas Cox nicht einmal mit einem vollen Prozentpunkt beziffern wollte.¹⁷² Eine Vermarktung der Übertragungsrechte an Medienpartner gibt es bei den Essener Basketballern nicht.

Für den Club sollte nun das wichtigste Ziel sein, diese Erlössituation durch eine Verbesserung der eigenen Marke möglichst losgelöst vom sportlichen Erfolg zu optimieren. Dabei kann die prozentuale Verteilung der Einnahmen bestehen bleiben, doch eine Steigerung der absoluten Gewinne in den einzelnen Teilbereichen, und damit eine Erhöhung des Gesamtbudgets, muss oberste Priorität haben. Somit sollten die durch Sponsoring und Ticketing generierten Einnahmen als Hauptfaktoren und -zielgrößen gelten. Mit Abstrichen können auch die Merchandise-Gewinne betrachtet werden. Falls sich zukünftig entstehende Geldmittel aus der Rechtevermarktung an Dritte ergeben, so wäre auch dies positiv zu bewerten.

¹⁷² Siehe Audiotranskription im Quellenverzeichnis.

8 Handlungsempfehlungen

Am Ende dieser Arbeit soll es darum gehen, wie die Marke ETB Wohnbau Baskets in Zukunft gestärkt werden kann. Dazu werden an dieser Stelle konkrete Handlungsempfehlungen folgen, die sich in der Reihenfolge ihrer Präsentation an der bisherigen Struktur der Thesis orientieren. Wie schon beschrieben, bestehen Marken aus vielerlei Bestandteilen. Die Ideen und Vorschläge zur Verbesserung sollen zur Wahrung der Übersicht sofort dem jeweiligen Markenbaustein zugeordnet werden.

Zunächst ist entscheidend, welche Anforderungen von den Handlungsempfehlungen erfüllt werden sollen. Sie müssen prägnant, langfristig relevant, von Konkurrenzangeboten differenzierend und kontinuierlich umsetzbar sein. Zusätzlich muss auf die unternehmensspezifischen Limitationen geachtet werden. Sowohl das geringe Budget des Sportclubs als auch die begrenzten Personalstrukturen stellen für aufwendige Ideen eine Herausforderung dar und müssen deswegen beachtet werden.

Nach der Situationsanalyse und dem gesammelten Wissen zum Markenaufbau bzw. -management ergeben sich vier Hauptansatzpunkte, an denen sich die Handlungsempfehlungen ausrichten sollen:

Hauptansatzpunkte
<ol style="list-style-type: none">1. Herbeiführen internen Markenverständnisses und Einbindung der Marke in die Unternehmenskultur2. Erhöhung der Markenbekanntheit in der Stadt Essen und Umgebung3. Positionierungsausarbeitung4. Erhöhung der Zuschaueridentifikation mit dem Club über die Schaffung einer stärkeren Verbindung zwischen Marke und ihrer Herkunftsregion

Die ETB Wohnbau Baskets sind erst seit wenigen Jahren im Profibasketball tätig. Die Finanzen und Strukturen reichen noch nicht aus, um volle Professionalität zu ermöglichen. In der kurzen Zeit konnte in der Stadt noch nicht das Ansehen eines etablierten Top-Sport-Clubs erreicht werden. Auch sportlich muss man sich Jahr um Jahr an neue Gegebenheiten anpassen, um nicht den Anschluss zu verlieren. Dennoch muss sich das Unternehmen darüber im Klaren sein, dass die erreichte Spielklasse und die eige-

nen Ziele in Zukunft ein anderes Auftreten verlangen. Man ist an einem Punkt angekommen, an dem es nicht mehr ausreicht, den Club wie einen familiären Sportverein zu führen. Ab jetzt müssen die ETB Wohnbau Baskets sich wie ein ambitioniertes Wirtschaftsunternehmen verhalten. Diesen Umstand gilt es in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Die Idee „Marke: ETB Wohnbau Baskets“ muss sie ab sofort bei jeder das Unternehmen betreffenden Entscheidung begleiten und bei ihrer (Entscheidungs-)Findung beeinflussen.

Die Situationsanalyse hat gezeigt, dass nur rund 52 Prozent der in einer Studie befragten Essener die Marke ETB Wohnbau Baskets als ihnen bekannt eingestuft haben. Dies ist ein großes Problem, denn eine Marke kann nur wirken, wenn sie den Menschen bekannt ist. Es gilt also kurz- bis mittelfristig die Bekanntheit des Clubs im durch das Unternehmen angestrebten Einzugsgebiet signifikant zu steigern. Man möchte alle Bewohner des Ruhrgebiets ansprechen, legt aber das Hauptaugenmerk dabei auf die Stadt Essen.

Dass die bisherige Positionierung des Unternehmens nicht optimal ist, zeigt die Imageanalyse des Basketball-Teams auf. Die intern angestrebten Positionierungsattribute werden nicht zu 100 Prozent umgesetzt. So möchten die Baskets gern als „familienfreundlicher“ gelten. Zudem zeigt der Image-Vergleich mit der stadtinternen Sportkonkurrenz, dass die Zweitliga-Basketballer bisher nicht herausstechen und somit von den anderen Mannschaften kaum abheben. Differenzierungspotentiale werden nicht genutzt.

"Identifikation mit dem Verein" wird grundsätzlich als der Faktor mit der potentiell größten Wirkung auf das Konstrukt Markenimage angesehen. Vereinsidentifikation basiert auf dem Markennutzen. Viele Menschen identifizieren sich mit einem bestimmten geografischen Raum und sehen es als Nutzen an, diese Identifikation auszuleben. Liegt der Sportverein in diesem Raum und bekennt er sich über seine Kommunikation und seine vertretenen Werte zur Region, kann dieser dem Zuschauer auch zum Ausleben der regionalgeografischen Identifikation dienen. Dies übt einen positiven Einfluss auf den Markennutzen aus.¹⁷³ Die ETB Wohnbau Baskets nutzen diesen Umstand zu wenig zu ihrem Vorteil.

¹⁷³ Vgl. Schade 2011, S. 39.

Durch das Beachten dieser vier Punkte sollen die ausgegebenen Erfolgsfaktoren direkt positiv beeinflusst werden. Das entstehende stärkere Zuschaueraufkommen soll vor allem die Einnahmesäulen Ticketing und Merchandise ertragreicher machen. Ist dieser Schritt geschafft, setzt sich idealerweise ein Kreislauf in Gang. Das größere Publikum macht die Marke ETB Wohnbau Baskets für Sponsoren als Investoren deutlich attraktiver und führt zu einer Budgetsteigerung über diese Erlösoption. Die Relevanz des Sportprojektes steigt und das erhöhte Medieninteresse macht ab einem gewissen Punkt gar eine Rechtevermarktung möglich. Das vierte reguläre Einnahmestandbein eines Sportclubs wäre erschlossen. Die neue Medienpräsenz lockt daraufhin neue Zuschauer an und schließt den Idealkreislauf.

Es werden nun konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Markensituation unter Beachtung der eben genannten Punkte präsentiert. Dazu werden in der Folge nacheinander die zwei Markenebenen und das Markencontrolling betrachtet.

Viel Potential bietet sich in der Anpassung der Markenidentität mit ihren sechs Komponenten:

Anpassung Markenidentitätskomponenten

- 1) Vision:
 - a) klares Statement formulieren und (intern) kommunizieren
- 2) Persönlichkeit
 - a) „Jugend“ der Marke nutzen
- 3) Werte
 - a) neben sportlichen Werten auch den Schritt zu einer sozial-engagierten regionalen Institution machen
- 4) Kompetenzen
 - a) gutes Finanzmanagement und Stärken in der Talentevaluation intensiver kommunizieren
- 5) Herkunft
 - a) mehr Aktionen in der Stadt Essen wahrnehmen
 - b) für klarere Verbindung zum Stammverein sorgen

6) Leistungen

- a) genaue Formulierung der Alltagsleistung mit Kodex für Mitarbeiter, Dienstleister und Ehrenamtliche
- b) Schaffung Anreizsystem für Ehrenamtliche

Die Markenvision als zukünftige Zielfestlegung stellt für Mitarbeiter eines Unternehmens oft eine wichtige Motivationsquelle für das berufliche Handeln dar. Den ETB Wohnbau Baskets fehlt eine solche Zielsetzung. Als jetzt schon am höchstklassigsten spielendes Team des Ruhrgebiets könnte man anstreben, die erfolgreichste Basketball-Mannschaft des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen werden zu wollen. Bundeslandintern hat man noch Basketball-Erstligist Phoenix Hagen als Konkurrenz. Das Management möchte aber laut Aussagen des Geschäftsführers etwas konservativer an die Zielsetzung herangehen. So könnte man beispielsweise auch etwas konkreter formulieren, sich in der Zweiten Liga als Topmannschaft etablieren zu wollen. Welchen Weg man auch wählt, eine genaue Festschreibung und Kommunikation an alle Mitarbeiter (sowohl Spieler als auch Betreuer) ist danach unabdingbar. Dies bietet allen Beteiligten des Projekts die Möglichkeit, auf das gleiche Ziel hinzuarbeiten und danach das eigene Handeln auszurichten. Auch ein Einbeziehen der Sponsoren ist sinnvoll, um ihnen durch die Ambitionen aufzuzeigen, mit welchem Engagement in der Gegenwart und auch in Zukunft gearbeitet werden wird.

Die ETB Wohnbau Baskets existieren im Vergleich zur stadtinternen Konkurrenz aus Fußball (Rot-Weiß Essen), Handball (TUSEM Essen) oder Eishockey (Moskitos Essen) noch nicht lang. Diese „Jugend“ der Marke kann bei ihrem weiteren Aufbau genutzt werden. Die Basketballer sollten sich mit ihrer als spektakulär angesehenen Sportart¹⁷⁴ als „neue, frische, spannende Kraft in der Stadt“ präsentieren und sich über diesen Ruf weiteres Publikum erschließen oder gar von den anderen Clubs abwerben. Eine konstante Kommunikation der ETB-Basketballer als „junge Wilde“ ist dafür von Nöten. Dies kann zusätzlich glaubwürdig dargestellt werden, da die Essener Basketballer über die letzten zwei Jahre auch auf der Spieler- und Geschäftsführerebene immer mit jungen Personen besetzt waren und wohl auch mittelfristig sein werden.

¹⁷⁴ Vgl. Respondi AG im Auftrag der DJL 2013.

Die ETB Wohnbau Baskets haben sich den allgemeinen, sportlichen Werten wie Toleranz, Zusammenhalt und Ehrgeiz verschrieben. Neben der auch noch nicht ausreichend nach außen getragenen Familienfreundlichkeit haben sich die ETB Wohnbau Baskets, laut Geschäftsführer Cox, aber vor allem auch soziales Engagement auf die Fahne geschrieben. Über viele Projekte wie Feriencamps, Besuchen auf der Kinderkrebstation an Weihnachten und zahlreichen Bildungs- sowie Sozialpartnerschaften zeigt man hier Einsatz. Dennoch beweist die Image-Analyse, dass dies beim Zuschauer noch nicht voll ankommt bzw. noch nicht direkt mit den Baskets verbunden wird. Weiteres Engagement und eine Steigerung der Berichterstattung in diesem Feld könnten dies in Zukunft ändern und die Essener Basketballer mittelfristig zu einer sozialen Institution machen. Solche Bemühungen könnten durch Zugeständnisse der Regionalpolitik honoriert werden und beispielsweise zu einer verbesserten Trainingssituation führen.

Ähnlich wie mit der problematischen „Jugend der Marke“ sollten die ETB Wohnbau Baskets aus den im Ligavergleich wenig vorhandenen finanziellen Mitteln und der daraus resultierenden Budgetnot eine Tugend machen. Dem Zuschauer das bodenständige Wirtschaften aufzuzeigen und glaubwürdig zu vermitteln, wie gut mit wenig Geld starke Spieler verpflichtet werden, sollte extrem positiv wirken. In den vergangenen Jahren reichte es, durch zunächst unbekannte, aber qualitativ hochwertige Zugänge immer zum Klassenerhalt. Nach einer guten Saison waren diese Spieler allerdings nicht mehr zu halten und wanderten teilweise in die BBL oder andere europäische Top-Ligen ab. Dies wird durch die finanzielle Situation der Baskets auch in Zukunft so sein. Dennoch sollte man stolz auf die gute, geleistete Arbeit in der Spielerverpflichtung sein und durch die eigene Kommunikation den Ruf des Clubs als „Sprungbrett für gute Spieler“ installieren. Die Zuschauer werden die Spielerpolitik besser begreifen und können in jeder Saison mit dem Gefühl in die Spielzeit gehen, wieder potentielle Stars vor ihrem Durchbruch zu sehen.

Wie schon beschrieben, muss der Club unbedingt seine Herkunft greifbarer machen. Zum einen ist vielen Zuschauern die Verbindung zum Essener Großverein ETB nicht klar. Diese kann über gemeinsame Aktionen mit den anderen Sportabteilungen des Stammvereins herausgearbeitet werden. Engagement der Basketballer in Verbindung mit dem Gesamtverein führt zum einen zur Erschließung neuen Publikums, könnte bei einem großen Event (bspw. ein gemeinsames Sommerfest) zu Medienaufmerksamkeit führen und gibt den bestehenden Zuschauern eine bessere Möglichkeit, sich mit den

ETB-Basketballern zu identifizieren. Gleichzeitig sollten die ETB Wohnbau Baskets mehr die direkte Kommunikation mit der eigenen Stadt und Region suchen. Gelegentlich tritt man hier bei Sponsorenaktionen als Team in der Öffentlichkeit auf. Solche Veranstaltungen wie Stadtfeste oder Ähnliches sollten aber aus den eben schon genannten Gründen in Begleitung von umfangreicher, eigener Berichterstattung öfter besucht werden.

Die ETB Wohnbau Baskets erbringen mit ihrem Hauptprodukt, ihren Spieltagevents, eine Dienstleistung. Diese Dienstleistung und die durch sie repräsentierte Marke sind in ihrer Wahrnehmung beim Konsumenten immer von den dienstleistenden Personen abhängig. Es ist deshalb eine Aufgabe des Unternehmens, die Qualität dieser Leistung ständig zu kontrollieren. Über die Schaffung eines Arbeitskodex für die eigenen Mitarbeiter, Dienstleistungspartner und ehrenamtlichen Mitarbeiter könnte dieses Controlling optimiert werden. Dieser Kodex sollte grobe Verhaltensregeln und die durch den jeweiligen Helfer repräsentierte Markenwerte beinhalten. So kann der Club zumindest teilweise Einfluss auf seine Außenwirkung durch die Helfer nehmen. Die vielen ehrenamtlichen Mitarbeiter sollten wegen ihrer Wichtigkeit für den Club besondere Aufmerksamkeit erhalten. Bisher gibt es ein Treffen vor der Saison, bei welchem ihnen ihr Wert für den Club suggeriert werden soll. Um ihre Motivation aber noch weiter zu steigern, wäre die Einführung eines internen Anreiz-Systems denkbar. Besonders gute Arbeit könnte mit Freikarten für Freunde der ehrenamtlichen Mitarbeiter belohnt werden. Die Ehrenamtler werden so als Multiplikatoren tätig und locken eventuell Publikum in die Halle, welches ohne die freien Tickets die Baskets nie besucht hätte. Gleichzeitig werden die wichtigen Arbeitskräfte befriedigt. Die Karten kosten den Club nur sehr wenig Geld und könnten bei gutem Konsum der eingeladenen Gäste gar zu Gewinn werden.

Auch die Markenpositionierung kann geschärft werden:

Anpassung Markenpositionierungskomponenten
1) Target group a) Studenten und Familien besser ansprechen
2) Frame of reference a) Eventcharakter stärker unterstreichen

3) Point of difference

- a) Nahbarkeit der Profis herausstellen
- b) Trainer als Gesicht des Teams nutzen

Die ETB Wohnbau Baskets müssen in Zukunft ihre Zielgruppe besser ansprechen. Familien und Studenten sollen nach Wunsch des Managements vermehrt den Weg in die Halle finden. Hierzu wäre es hilfreich, diesen beiden Gruppen beim Ticketkauf gesonderte Rabatte einzuräumen, um mehr Anreize für sie zu schaffen. Derzeit gibt es für beide keine speziellen Tickettypen bzw. -angebote. Auch das Etablieren eines Familien- bzw. Studenten-Sitzblocks in der Halle wäre denkbar. Beide Gruppen wären so schnell mit gleichgesinnten Zuschauern in Kontakt, was sich positiv auf ihre Wahrnehmung des Spieltagevents auswirken sollte. Dem Unternehmen stünden mit den beiden Blöcken, beispielsweise durch spezielle Benennung, zwei neue Vermarktungsflächen für Sponsoring-Werbeleistungen zur Verfügung.

Die Zuschauer-Analyse der DJL zeigt, dass das zusätzlich zum Spiel gezeigte Rahmenprogramm bei den ETB Wohnbau Baskets im Vergleich zum gewichteten Liga-Durchschnitt nicht sonderlich positiv gesehen wird. Es besteht Nachholbedarf für die Essener. Bisher gibt es lediglich nach dem ersten Viertel eines jeden Heimspiels ein kleines Spiel, bei dem jeweils ein oder zwei Zuschauer aktiv mitwirken. Die Halbzeit wird noch nicht zu Unterhaltungszwecken genutzt. Dies könnte in Zukunft geändert werden, um den Eventcharakter des Spieltags weiter zu stärken. Partnerschaften, die die Möglichkeit einräumen für sich selbst zu werben, könnten Tanzschulen oder ähnliche Anbieter dazu bewegen, kostenneutral aufzutreten und für eine Zusatzleistung für die Essener Zuschauer zu sorgen.

Laut Geschäftsführer Cox sind die ETB Wohnbau Baskets-Spieler im Vergleich zu Athleten von Konkurrenzclubs extrem nahbar. Mit dieser Aussage hat er nur teilweise recht. Zwar empfinden dies die ETB Zuschauer auch und haben im Bezug darauf starke Assoziationen. Dennoch haben die Baskets nach Auswertung der DJL-Studie in dieser Kategorie trotzdem nicht als Ligaspitze zu gelten. Deshalb müssen die bereits gelegten Grundlagen weiter verbessert und ausgebaut werden. Die digitalen Medien bieten viele Möglichkeiten, dem Zuschauer einen durch den Club kontrollierten Blick hinter die Kulissen zu gewähren, indem Bilder, Videos oder auch durch die Profis verfasste Blogbeiträge veröffentlicht werden. Dies sollte in Zukunft in noch größerem Um-

fang geschehen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Da Spieler den Essener Club nach allen Erfahrungen meist recht früh wieder verlassen, sollte eventuell der Trainer Igor Krizanovic als Gesicht dieser Beiträge und damit auch des Clubs herausgearbeitet werden. Er ist seit sechs Jahren eine Konstante des Unternehmens und wird laut seinem jetzigen Vertrag auch noch mindestens zwei Jahre bei den Wohnbau Baskets bleiben.

In der sichtbaren Ebene gibt es auch noch großes Potential:

Anpassung Markenaußendarstellungskomponenten

- 1) Name
 - a) Änderung des Kürzels „Baskets“
- 2) Logo
 - a) Regionalisierung des Emblems
- 3) Farben
 - a) Rückbesinnung auf Herkunft
- 4) Schrift, Design, Werbung
 - a) Ausbau Corporate Design und dessen verstärkte Kontrolle
- 5) Markierung Unternehmenskomponenten
 - a) Spieler im Fitnessstudio
 - b) Verstärkte Helfer-Markierung am Spieltag

Der Name „ETB Wohnbau Baskets“ stellt ein großes Problem dar. Für den Nicht-Essener ist nicht direkt ersichtlich aus welcher Stadt der Club überhaupt kommt. Auch für Essener ist Voraussetzung den Verein ETB zu kennen, um die Basketballer einordnen zu können. Der Einschub „Wohnbau“ rollt auch nicht leicht von der Zunge, lässt er die Gesamtbezeichnung des Clubs auf sieben Silben anwachsen und sorgt an vielen Stellen für zusätzliche Verwirrung. Beide Bestandteile können allerdings, wie die Situationsanalyse bereits zeigte, nicht geändert werden. Dies schließt eine klare und einfache Benennung wie beispielsweise „Essen Baskets“ aus. Aus diesem Anlass sollte darüber nachgedacht werden, den dritten Bestandteil abzuändern. „Baskets“, also „die Körbe“, ist ein Zusatzname, der zum einen wenig Identifikation der Zuschauer zulässt, weil Körbe nicht-lebende Gegenstände sind. Zum anderen wurde in der vergangenen Saison 2012/13 die gleiche Team-Bezeichnung von fünf anderen deutschen Erst- und

Zweitliga-Clubs genutzt.¹⁷⁵¹⁷⁶ Eine Bezeichnungsänderung zu „(Panda-)Bears“, in Anlehnung an das beliebte Maskottchen, den Pandabären Heinz, und an den ehemaligen Fan-Club „Supporting-Bears“ wäre denkbar. Der Name stellt durch die englische Sprache, wie „Baskets“, die Verbindung zu den amerikanischen Wurzeln der Sportart Basketball her und bietet durch die tierische Bezeichnung eine größere Identifikationsfläche für die Zuschauer. Zudem wäre ein gutes Mittel zur Differenzierung von der Konkurrenz gefunden. Bisher hat noch kein anderer Profi-Basketball-Club in Deutschland diesen Namen für sich beansprucht.¹⁷⁷ Allerdings stellt die Änderung des Namens einer Marke einen großen Eingriff dar, der nicht ohne die Prüfung der allgemeinen Meinung unter den wichtigen Stakeholdern Zuschauer, Sponsoren und Mitarbeiter getätigt werden sollte.

Eine entsprechende Logoanpassung müsste folgen. Dieses Emblem des ehemaligen Fan-Clubs könnte als Vorlage genutzt werden:



Abbildung 17: Logo Supporting Bears¹⁷⁸

Auch ohne die Namensänderung könnte das Unternehmen über kleinere Änderungen am bestehenden Logo nachdenken. Das bisherige Emblem sieht folgendermaßen aus:

¹⁷⁵ Vgl. Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=121473687>> Rev. 02.09.2013.

¹⁷⁶ Vgl. Wikipedia 2013: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120732771>> Rev. 02.09.2013.

¹⁷⁷ Vgl. Ebd.

¹⁷⁸ Supporting Bears 2013: <<https://www.facebook.com/supportingbears>> Rev. 02.09.2013.



Abbildung 18: Logo ETB Wohnbau Baskets¹⁷⁹

In Abbildung 18 zu sehen ist ein Basketball, der durch einen Korb fällt. Dies suggeriert dem Betrachter sofort die Sportart. Die dazugehörigen Schriftzüge sind sehr klar und simpel gehalten. Wie schon bei der Markenbezeichnung musste auch hier wieder der Hauptsponsor Wohnbau eingearbeitet werden. Der Name des Investors dominiert das Bild. Es fehlen eingebaute Merkmale, die das Markenunternehmen ETB Wohnbau Baskets genauer charakterisieren. Ein Vorschlag könnte sein, die Region Ruhrgebiet mit einzuarbeiten und so die Verbindung zur geografischen Herkunft weiter zu stärken. Dies haben die Essener Footballer beispielsweise auf folgende Weise in ihrem Logo getan:



Abbildung 19: Logo Assindia Cardinals Football¹⁸⁰

Das „A“ im Schriftzug „Cardinals“ ist dem Turm der Zeche Zollverein, einem Wahrzeichen des Ruhrgebiets und UNESCO Weltkulturerbe¹⁸¹, nachempfunden worden. Die

¹⁷⁹ ETB Wohnbau Baskets 2013: <<http://www.etb-wohnbau-baskets.de/home/>> Rev. 02.09.2013.

¹⁸⁰ AFC Assindia-Cardinals 2013: <<http://www.assindia-cardinals.de/>> Rev. 02.09.2013.

¹⁸¹ Vgl. Stiftung Zollverein 2013: <<http://www.zollverein.de/>> Rev. 02.09.2013.

Essener Basketballer könnten eines der Wahrzeichen ihrer Stadt auf einem ähnlichen Wege in ihr Logo einbauen und so engeren Bezug zu ihrer Herkunft herstellen.

Die Essener Basketballer gehen ursprünglich auf den Verein ETB Schwarz Weiß Essen zurück. Dieser Umstand sollte sich klarer in den zur Kommunikation gewählten Farben widerspiegeln. Momentan werden noch viele unterschiedliche Blau-Abstufungen neben den klassischen Tönen Schwarz und Weiß genutzt. Diese sollten nach und nach verschwinden. Hier ist auch die bestehende Farbwahl des Logos zu überdenken. Bisher dominiert das angesprochene Blau. Eine Transformation ins Schwarz-Weiße wäre einfach und würde ein Zeichen setzen. Der Schriftzug des Sponsors kann dabei im „Wohnbau-Blau“ bleiben, um volle Werbewirkung zu garantieren:



Abbildung 20: Logo ETB Wohnbau Baskets - Schwarz-Weiß¹⁸²

Dass eine solche Entfärbung des eigenen Logos durchaus legitim ist, beweist ein Beispiel aus der amerikanischen Profi-Basketball-Liga NBA. Die Phoenix Suns änderten im Sommer 2013 ihr Logo auf ähnliche Weise:

¹⁸² Eigene Darstellung nach ETB Wohnbau Baskets 2013: <<http://www.etb-wohnbau-baskets.de/home/>> Rev. 02.09.2013.



Abbildung 21: Logo Transformation Phoenix Suns¹⁸³

Im Falle der ETB Wohnbau Baskets wäre die Farbwahl wegen Markengeschichte und -herkunft sogar noch sinnvoller. Analog zu einer Namensänderung müsste aber auch eine Logo-Anpassung im Vorfeld zunächst geprüft werden.

In der vergangenen Saison wurde intern ein erstes Corporate Design (Richtlinien für Grafiken, Schriftart, Designs, Logos) entwickelt und schriftlich fixiert. Dieses gilt es in der Zukunft noch weiter auszubauen und strikt einzuhalten, um eine einheitliche Außendarstellung der Marke zu garantieren. Dass dies noch nicht vorbildlich klappt, beweist, dass auf der Liga-Webseite ein anderes Logo zu finden ist, als auf der clubinternen Homepage.¹⁸⁴ Diese grafischen Kompromisse gilt es auszuräumen, um für ein einheitliches Bild der Marke in der Öffentlichkeit zu sorgen. Hier sollte die neue Farbwahl, die Rückkehr zum für den Club klassischen Schwarz-Weiß, einen Hauptpunkt darstellen.

Grundsätzlich sind die Spieler der ETB Wohnbau Baskets dazu angehalten an den Spieltagen oder zu den Trainingseinheiten durch das Unternehmen zur Verfügung gestellte Kleidung mit dem Club-Logo zu tragen. Dies funktioniert auch sehr gut, da ein festgeschriebener Dresscode besteht. Bisher wurde allerdings in diesem Schriftstück eine wichtige Lokalität außer Acht gelassen. Die Profis bewältigen mehrmals wöchentlich ein Krafttraining bei einem Fitnessstudio-Partner. Dort tragen die Basketballer mo-

¹⁸³ UnderConsideration 2013:

<http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logos_for_the_phoenix_suns.php#.Ud6hdKxaong>
Rev. 11.07.2013.

¹⁸⁴ Vgl. Mindwerk AG 2013: <<http://diejungeliga.de/magazin/magazin.php?menuid=93&topmenu=22>> Rev. 02.09.2013.

mentan noch eigene, individuelle Kleidung. Dieser Ort sollte in Zukunft unbedingt in die Örtlichkeiten aufgenommen werden, an denen der Dresscode den Angestellten „Dienstkleidung“ vorschreibt, da sie dort mit vielen sportaffinen Menschen in Kontakt kommen. So ließe sich sehr günstig eine potentiell zumindest grundinteressierte Zielgruppe bewerben.

Die ETB Wohnbau Baskets tragen ihre Spiele in einer öffentlichen Sporthalle aus, die zu jedem Spieltag zunächst einmal hergerichtet werden muss. Hierbei werden vor allem Werbeartikel der einzelnen Sponsoren aufgestellt und Parkettboden verlegt. Allerdings tut das Unternehmen zu wenig, um sich selbst am Spieltag zu repräsentieren und den Zuschauern abseits des Spielgeschehens immer wieder die eigene Marke vor Augen zu führen. Nur die Logos der Sponsoren werden überall sichtbar angebracht. Man sollte darüber nachdenken auch Banner, Fahnen oder Ähnliches mit dem eigenen Emblem in den eigenen Farben aufzuhängen, um gerade neuen Zuschauern die Verbindung von Leistung und Marke zu erleichtern. Zusätzlich könnte die neue Dekoration dabei helfen, bei den Zuschauern ein noch stärkeres „Wir-Gefühl“ zu erzeugen und sie motivieren, für noch mehr Stimmung zu sorgen. Dies würde das Produkt des Spieltagevents verbessern, da im Sport die vormals schon besprochene Kooperenz herrscht.

Auch im Bezug auf alle Mitarbeiter, ehrenamtlichen Helfer und Dienstleistungspartner gibt es aus Markierungssicht noch Potential. Zwar wurden die meisten Mitarbeiter und Ehrenamtler mit Arbeitskleidung versorgt, aber ein Zwang zum Tragen dieser besteht nicht. Dienstleistungspartner werden nicht mit spezieller Kleidung ausgestattet. In Zukunft sollten alle am Spieltag für die ETB Wohnbau Baskets tätigen Personen über mit dem Club-Logo markierte T-Shirts oder Ähnliches als zur Marke zugehörig ausgewiesen werden. Das Benutzen der Kleidung muss als verpflichtend festgeschrieben sein. Das entstehende Einheitsaussehen lässt die für die Marke agierenden Personen für die Zuschauer leichter erkenntlich werden und das Unternehmen professioneller erscheinen. Unter den Mitarbeitern sollte durch diese Maßnahme das „Team-Gefühl“ verstärkt werden.

Abschließend müssen auch im allgemeinen Markenmanagement und -controlling Veränderungen getätigt werden:

Anpassung Markenmanagement

1. Markencontrolling

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Verschriftlichung und interne Kommunikation von Markenidentität, sowie -positionierungb. Beobachtung der Umsetzung der Markenidentität auf Führungsebenec. Markenbeauftragter für stetig kontrollierte Außenwirkungd. Schulung der Mitarbeiter |
|--|

Um ausreichendes Markencontrolling zu betreiben, sollten zunächst einmal Markenidentität, -positionierung sowie kleinere operative Festlegungen festgeschrieben und verschriftlicht werden. Das optimale Gremium für diese Aufgabe bildet im Fall der ETB Wohnbau Baskets der Aufsichtsrat. Nach der Justierung dieser Vorgaben zur Unternehmensführung ist es ihre Aufgabe, die aufgestellten Regeln selbst zu verinnerlichen. Nur wenn die höchste Ebene eine bestimmte Unternehmens- und Markenkultur vorlebt, kann diese auch von den anderen Mitarbeitern angenommen werden.

Es sollte dann ein Markenbeauftragter bestimmt werden, der alle daraufhin anfallenden Controlling-Funktionen übernimmt. Da es sich die Essener nicht leisten können einen Menschen eigens für diese Stelle einzustellen, sollte der Pressesprecher/Marketingleiter dies übernehmen, da er auch Hauptverantwortlicher für die Außenwirkung der Marke ist. Zusätzlich müssen alle Mitarbeiter, Dienstleistungspartner und ehrenamtlichen Helfer eine Einweisung zur Marke ETB Wohnbau Baskets erhalten, um diese erfolgreich und in positiver Weise repräsentieren zu können. Dies kann in einer gemeinsamen, teaminternen Veranstaltung vor der Saison passieren. Zur Mitte der Spielzeit sollte es eine Art Feedback-Zusammenkunft geben, bei der die bisherigen Leistungen besprochen werden. Nach der Saison muss dann eine Nachbereitung durch die Markenverantwortlichen der ETB Wohnbau Baskets erfolgen.

9 Schlussbetrachtung

Diese Arbeit untersuchte, inwiefern der Aufbau und die Führung einer Marke Unternehmen aus der Profisport-Branche dabei helfen kann, die eigene Erlössituation von den sportlichen Erfolgen zumindest teilweise abzukoppeln und damit zu verbessern. Hierzu wurden zunächst theoretische Grundlagen zum Begriff Marke gelegt. Diese zeigten, dass es feste Bestandteile sowie Wirkungsmechanismen gibt, die eine Marke im Regelfall auszeichnen. Deren individuelle Ausprägung und die inhaltliche Füllung der jeweiligen Komponenten sind dabei aber immer vom handelnden Unternehmen und der zu markierenden Leistung abhängig. Eine „Blau-Pause“, die eine erfolgreiche Marke garantiert, gibt es nicht. Umgedreht kann allerdings der Misserfolg oft an dem Fehlen wichtiger Bausteine oder deren falschen Beschaffenheit festgemacht werden. Jede Marke braucht für ihren langfristigen Erfolg eine gut ausgearbeitete Markenidentität, eine klare Markenpositionierung sowie eine auf diesen beiden Faktoren aufbauende, angemessene Markenaußendarstellung. Dies kann über akribische Markenführung und die Nutzung differenzierter, langfristig angelegter, kontinuierlich kommunizierter und prägnanter Bausteine zum Markenaufbau forciert werden. Dass sich eine starke Marke positiv auf die Erlössituation eines Sport-Unternehmens auswirken kann, konnte auf theoretischer Ebene über die Herstellung der Verbindung zwischen Markenwert und Einnahmequellen eines Profisport-Clubs gezeigt werden.

Es folgte eine Betrachtung des Fallbeispiels ETB Wohnbau Baskets. Die Situationsanalyse zu den Essener Zweitliga-Basketballern zeigte auf, dass sie sich an einem Scheideweg befinden. Das Unternehmen hat bis zu diesem Zeitpunkt sich selbst und die eigene gebotene Leistung nur latent als Marke wahrgenommen. Wie bei vielen Sportclubs, die die Schwelle zu Professionalität überschreiten, wurden die größten Schritte hin zum Profitum vor allem auf der sportlichen Ebene genommen. Um aber auch aus wirtschaftlicher Sicht langfristig auf höchstem nationalen Level mithalten zu können, ist nun ein Nachziehen auf markentechnischer Ebene notwendig. Nur so ist eine optimale Entwicklung des Unternehmens möglich. Durch die Analyse der individuellen Gegebenheiten der Marke ETB Wohnbau Baskets und deren Abgleich mit dem theoretischen Idealbild Marke offenbarten sich vier größere Schwächen. Diese muss der Club in der Zukunft durch gezielte Maßnahmen adressieren, um einen langfristigen Erfolg der eigenen Marke gewährleisten zu können und für eine Verbesserung der Erlössituation durch die partielle Loslösung vom sportlichen Erfolg zu sorgen. Allerdings

offenbarte sich bei der Analyse der ETB Wohnbau Baskets, wie schwierig es sich oft gestaltet, theoretisch erwiesene Sachverhalte im Bezug auf die eigene Marke in der Praxis umzusetzen. Für Sportunternehmen mit weniger guten finanziellen Voraussetzungen ist es nahezu unmöglich größere Investitionen in die eigene Marke zu rechtfertigen, da daraus resultierende Profite schlecht quantifizierbar sind und sich vor allem nicht sofort einstellen. In der sehr umkämpften Profisport-Branche ist es für Manager wichtiger, die bestmöglichen Spieler, Trainer und Betreuer zu verpflichten und damit jeden Euro in das sportliche Kapital ihres Clubs zu investieren. Den Spagat zu schaffen, auf sportlicher Ebene kleinere Kompromisse in Kauf zu nehmen und das dadurch freigewordene Geld in die eigene Struktur und Marke zu investieren, fällt in der Realität sehr schwer. Den Schritt zu nehmen und beispielsweise einen Markenbeauftragten einzustellen, ist äußerst schwierig, obwohl man sich der potentiell sehr positiven Effekte durchaus bewusst ist. An diesem Umstand orientieren sich auch die im Abschlusskapitel gegebenen Handlungsempfehlungen. Sie stellen nicht die Maßnahmen mit der größtmöglichen Wirkung für den Club dar, sondern wurden so konzipiert, dass ihre Umsetzung in der momentanen Unternehmenssituation realistisch wäre. Die mitgelieferten Erfolgsfaktoren stellen eine Möglichkeit dar, eventuelle aus ihnen resultierende Erfolge in der Zukunft messen zu können. Dabei würde es schon reichen, wenige der Vorschläge umzusetzen und mit ihnen darauf hinzuwirken, die vier großen, in dieser Arbeit ausgemachten Markenschwächen zu bekämpfen. Um eine Wirkung zu erzielen müssen nicht alle Handlungsempfehlungen sofort umgesetzt werden.

Der Aufbau und die Führung einer Marke stellen ein extrem komplexes und schwieriges Unterfangen dar, bieten Unternehmen der Sportbranche aber auch eine große Chance. Die eigene Erlössituation durch erfolgreiche Markenführung von dem oft schlecht vorhersagbaren, sportlichen Erfolg abkoppeln zu können, sollte für jedes Profisport-Unternehmen einen großen Anreiz darstellen. Zuschauer auch nach Niederlagen wieder in die Halle zu bekommen, Sponsoren auch bei schlechten Platzierungen zu halten und Medienpräsenz auch ohne gewonnene Titel zu erzeugen ist nur über eine starke Marke möglich. Sie gibt finanzielle Sicherheit in der Gegenwart und kann in der Zukunft Potentiale erschließen, die bei bloßen Investitionen in das Sportliche unerreichbar wären. Diese wichtige Grunderkenntnis soll diese Arbeit vermitteln.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1**, S. 7: Markennutzen aus der Nachfragersicht
Quelle: Kiendl 2007, S. 30.
- Abbildung 2**, S. 9: Markennutzen aus der Anbietersicht
Quelle: Kiendl 2007, S. 31.
- Abbildung 3**, S. 15: Komponenten der Markenidentität
Quelle: Burmann; Piehler 2007, S. 8.
- Abbildung 4**, S. 19: Markenaußendarstellung
Quelle: Adjouri; Stastny 2006, S. 53.
- Abbildung 5**, S. 21: Markenimage
Quelle: Kiendl 2007, S. 57.
- Abbildung 6**, S. 24: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung
Quelle: Schade 2011, S.12.
- Abbildung 7**, S. 25: Zusammenhang zwischen Markenimage und Markenidentität
Quelle: Kiendl 2007, S. 58.
- Abbildung 8**, S. 26: Identitätsorientierter Markenmanagementprozess
Quelle: Ströbel 2012, S. 24.
- Abbildung 9**, S. 29: Triadische Struktur im Sportmarkt
Quelle: Burmann; Piehler 2007, S. 28.
- Abbildung 10**, S. 32: Drei-Ebenen-Modell der Leistungsbündel im professionellen Teamsport
Quelle: Schade 2011, S. 27.
- Abbildung 11**, S. 33: Zielgruppen Sportverein
Quelle: Burmann; Piehler 2007, S. 30.
- Abbildung 12**, S. 43: Stakeholder-Matrix
Quelle: Eigene Darstellung.

- Abbildung 13**, S. 50: Bekanntheit der Vereine in Essen
Quelle: FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH 2013: <<http://www.fom.de/presse-storage/2013/sportmonitor-2013-der-imagetest-fuer-essens-sportvereine.html>> Rev. 06.08.2013.
- Abbildung 14**, S. 55: Image ETB Wohnbau Baskets
Quelle: FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH 2013: <<http://www.fom.de/presse-storage/2013/sportmonitor-2013-der-imagetest-fuer-essens-sportvereine.html>> Rev. 06.08.2013.
- Abbildung 15**, S. 57: Gesamtübersicht Image
Quelle: FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH 2013: <<http://www.fom.de/presse-storage/2013/sportmonitor-2013-der-imagetest-fuer-essens-sportvereine.html>> Rev. 06.08.2013.
- Abbildung 16**, S. 64: Indikatoren Marktwert
Quelle: Ströbel 2012, S. 103.
- Abbildung 17**, S. 73: Logo Supporting Bears
Quelle: Supporting Bears 2013: <<https://www.facebook.com/supportingbears>> Rev. 02.09.2013.
- Abbildung 18**, S. 74: Logo ETB Wohnbau Baskets
Quelle: ETB Wohnbau Baskets 2013: <<http://www.etb-wohnbau-baskets.de/home/>> Rev. 02.09.2013.
- Abbildung 19**, S. 74: Logo Assindia Cardinals Football
Quelle: AFC Assindia-Cardinals 2013: <<http://www.assindia-cardinals.de/>> Rev. 02.09.2013.
- Abbildung 20**, S. 75: Logo ETB Wohnbau Baskets - Schwarz-Weiß

Quelle: Eigene Darstellung nach ETB Wohnbau Baskets
2013: <<http://www.etb-wohnbau-baskets.de/home/>> Rev.
02.09.2013.

Abbildung 21, S. 76:

Logo Transformation Phoenix Suns

Quelle: UnderConsideration 2013:
<http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logos_for_the_phoenix_suns.php#.Ud6hdKxaong>
Rev. 11.07.2013.

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1**, S. 58: Basis Befragten ETB Wohnbau Baskets
Quelle: Eigene Darstellung nach ResponDi AG im Auftrag der DJL 2013.
- Tabelle 2**, S. 60: Top-Angaben ETB Wohnbau Baskets
Quelle: Eigene Darstellung nach ResponDi AG im Auftrag der DJL 2013.
- Tabelle 3**, S. 61: Weitere relevante Angaben zu den ETB Wohnbau Baskets
Quelle: Eigene Darstellung nach ResponDi AG im Auftrag der DJL 2013.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Adjouri**, Nicholas; **Stastny**, Petr (2006): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Breidenbach**, Theo (1998): Targeting: Marken erfolgreich positionieren. Marketing ohne Streuverluste. Düsseldorf, Regensburg: Metropolitan-Verl.
- Burmann**, Christoph; **Piehler**, Rico (2007): Identitätsbasiertes Markenmanagement in der 1. Basketball-Bundesliga - dargestellt am Beispiel der Eisbären Bremerhaven. Berlin, Münster: Lit-Verl..
- Hüttenberger**, Erik (2012): Der Sportverein als Marke. Mit Markenmanagement Vereinsprobleme bekämpfen. Hamburg: Diplomica-Verl.
- Kapferer**, Jean-Noël (2012): The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Keller**, Kevin Lane (2003): Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Kiendl**, Stephanie C. (2007): Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Meffert**, Heribert (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung ; mit Best-practice-Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Respondi AG im Auftrag der DJL** (2013): Bekanntheit, Image und Kommunikation der „JUNGEN LIGA“ und seiner Spielklassen ProA und ProB. Hamburg. Unveröffentlicht.
- Schade**, Michael (2011): Identitätsbasierte Markenführung Professioneller Sportvereine. Wiesbaden: Gabler.
- Ströbel**, Tim (2012): Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport. Wiesbaden, Bayreuth: Gabler Verlag.
- Tybout**, Alice M.; **Calkins**, Tim (2005): Kellogg on branding. The marketing faculty of the Kellogg School of Management. Hoboken, N.J: Wiley.

Internetquellen

AFC Assindia-Cardinals (2013): AFC Assindia-Cardinals 1983 e.V. - Cardinals Football Essen: <<http://www.assindia-cardinals.de/>> Rev. 02.09.2013.

Badenhausen, Kurt (2013): Billion-Dollar Knicks and Lakers Top List Of NBA's Most Valuable Teams - Forbes:
<<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/01/23/billion-dollar-knicks-and-lakers-top-list-of-nbas-most-valuable-teams/>> Rev. 12.03.2013.

Basketball-Reference (2013): Player Contracts | Basketball-Reference.com:
<<http://www.basketball-reference.com/contracts/players.html>> Rev. 23.07.2013.

Deutscher Basketball Bund (2013): Basketball-und-DBB-Geschichte.pdf:
<<http://www.basketball-bund.de/wp-content/uploads/Basketball-und-DBB-Geschichte.pdf>> Rev. 13.08.2013.

Die Junge Liga GmbH (2013): Standardkatalog.pdf:
<http://www.diejungeliga.de/pics/download/1_1278330580/Standardkatalog.pdf>
Rev. 22.08.2013.

ETB Wohnbau Baskets (2013): ETB Wohnbau Baskets: <<http://www.etb-wohnbau-baskets.de/home/>> Rev. 02.09.2013.

FOCUS Online (2013): Fußballmeisterschaft im Rekordtempo: FC Bayern München – auch finanziell eine Übermacht - Bundesliga - FOCUS Online - Nachrichten:
<http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fussballmeisterschaft-im-rekordtempo-fc-bayern-muenchen-auch-finanziell-eine-uebermacht_aid_954981.html> Rev. 23.07.2013.

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH (2013): Sportmonitor 2013: Der Imagetest für Essens Sportvereine » 2013 » Presse Storage » FOM Hochschule | Studium neben dem Beruf: <<http://www.fom.de/presse-storage/2013/sportmonitor-2013-der-imagetest-fuer-essens-sportvereine.html>>
Rev. 06.08.2013.

Forbes Magazine (2013): NBA Team Values: The Business Of Basketball List - Forbes: <<http://www.forbes.com/nba-valuations/list/>> Rev. 29.07.2013.

Forbes Magazine (2013): San Antonio Spurs on the Forbes NBA Team Valuations List: <<http://www.forbes.com/teams/san-antonio-spurs/>> Rev. 29.07.2013.

Gabler Wirtschaftslexikon (2013): Definition » SWOT-Analyse « | Gabler Wirtschaftslexikon: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html>> Rev. 10.08.2013.

Gabler Wirtschaftslexikon (2013): Definition: Markenwert:
<<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11017/markenwert-v8.html>> Rev. 22.08.2013.

Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (1994): Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz – MarkenG), 25.10.1994 zuletzt geändert durch Art. 83c FGG-ReformG vom 17.12.2008, Teil 2 Abschnitt 1 § 3 Abs. 1.: <http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html> Rev. 19.04.2013.

Goldaper, Sam (2013): NBA.com: The First Game: <http://www.nba.com/history/firstgame_feature.html> Rev. 23.07.2013.

Grossheimann, Peter J. (2008): Geschichte - ETB Schwarz-Weiss Essen. Peter J. Grossheimann: <http://www.etb-schwarz-weiss.de/etbgesamt/start_index.php?modul=history> Rev. 13.08.2013.

Kilian, Karsten (2013): Markenstärke - Marken-Lexikon - absatzwirtschaft.de: <http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004199,mlid=862> Rev. 22.08.2013.

MerlinsTV (2013): MerlinsTV: <<http://www.merlinstv.de/>> Rev. 10.08.2013.

Mindwerk AG (2013): Die Junge Liga - Daniel Müller neuer Geschäftsführer der 2. Basketball-Bundeslig...: <<http://www.diejungeliga.de/magazin/artikel.php?artikel=26584&type=&menuid=2&topmenu=3>> Rev. 10.08.2013.

Mindwerk AG (2013): Die Junge Liga - 2. Basketball-Bundesliga überprüft die eigene Positionierung: <<http://www.diejungeliga.de/magazin/artikel.php?artikel=26284&type=&menuid=2&topmenu=3>> Rev. 10.08.2013.

Mindwerk AG (2013): Die Junge Liga - Aktuelles ProA: <<http://diejungeliga.de/magazin/magazin.php?menuid=93&topmenu=22>> Rev. 02.09.2013.

Mindwerk AG (2013): Die Junge Liga - 2. Bundesliga ProA - Saison 2011/2012: <<http://www.diejungeliga.de/linkit.php?menuid=451&topmenu=3>> Rev. 13.08.2013.

Mindwerk AG (2013): Die Junge Liga - 2. Bundesliga ProB - Saison 2007/2008: <<http://www.diejungeliga.de/linkit.php?menuid=359&topmenu=3>> Rev. 13.08.2013.

Mindwerk AG (2013): Die Junge Liga - 2. Basketball-Bundesliga, die Junge Liga GmbH (DJL): <<http://www.diejungeliga.de/download/index.php?menuid=383&topmenu=6>> Rev. 13.08.2013.

Mindwerk AG (2013): Beko Basketball Bundesliga - Das Leitbild der Beko BBL: <<http://www.beko-bbl.de/inside/leitbild.html>> Rev. 15.04.2013.

- Reformkompass** (2013): Stakeholderanalyse: Reformkompass:
<<http://www.reformkompass.de/werkzeuge/stakeholderanalyse/>> Rev.
11.08.2013.
- Stiftung Zollverein** (2013): UNESCO-Welterbe Zollverein - Das kulturelle Herz des
Ruhrgebiets: <<http://www.zollverein.de/>> Rev. 02.09.2013.
- Supporting Bears** (2013): Supporting Bears - Facebook Page:
<<https://www.facebook.com/supportingbears>> Rev. 02.09.2013
- The International Olympic Committee** (2013): Ancient Olympic Games First Olym-
pics in Olympia | Greek History: <<http://www.olympic.org/ancient-olympic-games>>
Rev. 23.07.2013.
- UnderConsideration** (2013): Brand New: New Logos for the Phoenix Suns by Fisher:
<http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logos_for_the_phoenix_suns.php#.Ud6hdKxaong> Rev. 11.07.2013.
- Wikipedia** (2013): American Marketing Association:
<<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=115950770>> Rev. 31.07.2013.
- Wikipedia** (2013): Basketball-Bundesliga:
<<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=121472383>> Rev. 13.08.2013.
- Wikipedia** (2013): Basketball-Bundesliga 2012/13:
<<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=121473687>> Rev. 02.09.2013.
- Wikipedia** (2013): Essen: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=121401968>>
Rev. 10.08.2013.
- Wikipedia** (2013): ETB Wohnbau Baskets Essen:
<<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120384749>> Rev. 13.08.2013.
- Wikipedia** (2013): ProA: <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120863769>> Rev.
13.08.2013.
- Wikipedia** (2013): ProA 2012/13:
<<http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120732771>> Rev. 02.09.2013.
- .

Audiotranskription

Interview Tobias Berger mit ETB Wohnbau Baskets mit Geschäftsführer Niklas Cox

„Leitfadeninterview zu den ETB Wohnbau Baskets“ (06.08.2013)

Interviewer: Tobias Berger, im Folgenden TB

Interviewter: Niklas Cox, Geschäftsführer der ETB Wohnbau Baskets, im Folgenden NC

TB: Wie war die Entwicklung des Vereins? Wann begann man mit dem Basketball? Wie entwickelte sich dies über die Zeit? Wann wurde es professionell?

NC: Anfang der 1960er Jahre ist die Basketball-Abteilung des ETB, der jegliche Sportarten bedient, gegründet worden. Schon in den 1970er Jahren spielte das Team in der 2. Basketball Bundesliga. Zu dieser Zeit war Basketball in Deutschland noch kein großes Thema. Den großen Push hat der Basketball Anfang der 1990er Jahre bekommen. Man erinnert sich an den Gewinn der Europameisterschaft 1993 und an die ausbrechende „Street-Ball-Mania“. Zu dieser Zeit fing es auch beim ETB an, deutlich professioneller und erfolgreicher zu werden. Die erste Mannschaft spielte da in der 1. Regionalliga und hatte damals mit den Adlern Frintrop einen großen Konkurrenten in Essen, die damals noch in der Zweiten Liga spielten. Ende der 1990er löste sie der ETB aber ab. Sie stiegen ihres Zeichens in die Zweite Liga auf und etablierten sich dort. Es gab dort dann die ersten wirklich professionellen Spieler beim ETB. 2005 hat man sich dann entschieden den Profibasketball-Bereich aus dem Verein auszugliedern und eine GmbH gegründet, die ETB Schwarz-Weiß Essen Basketball GmbH. Dies geschah aus finanziellen Gründen, um den Verein bei einer Pleite der Profi-Mannschaft nicht in Mitleidenschaft zu ziehen. Dennoch liegt das Spielrecht weiterhin beim Gesamtverein, obwohl die GmbH das gesamte operative Geschäft ausführt und jegliche Kosten trägt. Sie hat seit 2005 auch ihren Hauptsponsor und Namensgeber, die Wohnbau eG, und heißen seit dieser Zeit ETB Wohnbau Baskets. Die Gesellschafter haben zu dieser Zeit die Marke und den Basketball in Essen sehr gepusht. Am Anfang war dies nicht von Erfolg gekrönt. Man stieg aus der 2. Basketball Bundesliga ab in die Regionalliga. Danach geschah ein deutlicher Umbruch, der die Baskets auf die Erfolgsspur brachte. Markus Horn und der noch heutige Trainer Igor Krizanovic kamen aus Herten. Der ETB erhielt eine Wildcard für die Pro B in der Saison 2007/08 und startete dadurch eine

Liga höher ohne sportlichen Aufstieg. In der Pro B wurde eine sensationelle Saison gespielt. Ohne eine einzige Heimmiederlage schaffte man am Ende des Jahres den Aufstieg in die Pro A. Es brach eine Basketball-Euphorie in Essen aus. Die Halle war während der letzten Spiele komplett ausverkauft, was am Erfolg, aber auch an vielen Freikarten-Kontingenten lag. In der neuen Liga konnte man nicht an die Erfolge anknüpfen. Weniger Siege und eine Umstellung von vielen Freikarten auf mehr bezahlte Tickets sorgten für einen Zuschauerrückgang. Auch die neuen teureren Rahmenbedingungen machten der Mannschaft zu schaffen. Man hat sich nun als gute Mittelfeldmannschaft etabliert. Größter Erfolg war das Erreichen der Playoffs in der vorletzten Saison 2011/12. 2012/13 reichte es nur zum zwölften Platz, aber dennoch ließ eine Zuschauerzahlsteigerung allgemeines Interesse am Basketball hier in Essen erkennen.

TB: Wie ist der Einfluss des sportlichen Erfolgs im Bezug auf die Zuschauerzahlen der ETB Wohnbau Baskets einzuschätzen?

NC: Der sportliche Erfolg ist einer der großen Treiber. Er sorgt für eine erhöhte Medienpräsenz im positiven Sinne, da sich Siege immer lieber lesen als Niederlagen. Zusätzlich besteht immer ersteinmal das Problem die Menschen in die Halle zu bekommen. Dies funktioniert am besten über Freikarten, da diese andere Anreize schaffen als ein Ticket für 12€. Der Erfolg hilft dann diesen neuen Zuschauern dabei, mit einem guten Gefühl nach Hause zu gehen und wiederzukommen. Die rundeste Veranstaltung und das tollste Spiel verblassen, wenn ein negatives Gefühl durch eine Niederlage entsteht. Die Wahrscheinlichkeit, dass der neue Zuschauer wiederkommt sinkt.

TB: Welcher Etat ist nötig, um in der Pro A zu spielen? Wie setzt sich dieser im Falle der ETB Wohnbau Baskets zusammen? Wie generiert der Club Einnahmen?

NC: Seit dieser Saison gibt es ein neues Punktesystem der Liga, das für das Lizenzierungsverfahren wichtig ist. Früher war es so, dass ein Club 350.000 Euro Etat nachweisen musste. Wir sind wohl das Team mit dem geringsten Budget der Liga, wobei den größten Teil davon das Sponsoring ausmacht. Den anderen großen Anteil macht das Ticketing sowie die Einnahmen am Spieltag selbst aus. Man kann sagen, dass über drei Viertel des Etats von Sponsoren gedeckt werden und das letzte knappe Viertel durch Ticketing und diese Spieltageeinnahmen gedeckt werden. Einen minimalen Anteil machen Merchandise-Geschäfte aus. Diesen Einnahmeposten möchte ich allerdings nicht einmal mit einem Prozentpunkt beziffern. Dort ist für uns der zusätzliche

Imagegewinn wichtiger, als die wirtschaftliche Seite dieses Geschäftszweigs. Leider spielt die Rechtevermarktung an Medienpartner in der 2. Basketball Bundesliga noch keine Rolle. Diese ist vor allem in der Ersten Liga zu finden. Wir haben im Gegensatz zur nationalen Top-Liga noch keine Fernsehpräsenz. Zusätzlich haben wir den Nachteil in Nordrhein-Westfalen beheimatet zu sein. Hier gibt es eine hohe Dichte an Profisport-Clubs, die zumeist im Fußball Zuhause sind und es somit sogar in den Regionalsendern für einen Basketball-Club extrem schwer machen, erhöhte Aufmerksamkeit zu bekommen. Somit findet eine Rechtevermarktung bei uns nicht statt.

TB: Wer sind aus Sicht des Clubs die wichtigsten Stakeholder des Unternehmens? Welche Personengruppen sind in der täglichen Arbeit oder während einer Saison wertvoll?

NC: Am wichtigsten sind für uns die Sponsoren. Diese muss man zufrieden halten. Dabei muss man herausfinden, wie viel Pflege dabei im Einzelfall nötig ist. Ohne die großen Partner könnten wir nicht überleben, das ist klar. Aber auch dem Kleinsponsoring ist Beachtung zu schenken. Hier ist ein Verlust zwar leichter abzufedern, aber auch hier gilt es zu beachten, dass alle zusammen auch wie ein Großsponsor zu sehen sind. Jeder ist wichtig, da es bei jedem Abgang eine ungemeine Arbeit darstellt, die fehlende Geldsumme wieder über andere Partner reinzuholen, da wir in einem ungemein umkämpften Gebiet, dem Ruhrgebiet, beheimatet sind. Viele große Vereine buhlen um dieselben Firmen und Kontaktpersonen. Neugewinne von Sponsoren sind immer schwierig. Sponsoren haben deswegen eine hohe Macht über uns. Sie finanzieren das Unternehmen und sind nie abhängig. Für sie zählt zumeist nur ein Imagegewinn sowie eine Bekanntheitssteigerung. Fällt dies aus, können sie sich ohne Schaden zurückziehen. Neben den Sponsoren sind wir von der Stadt abhängig, die unser Projekt großartig unterstützt. Sie hilft durch die Nutzungseinräumung von Hallen und bei der Anschaffung von ligarelevanten Sachen. Darüber sind wir sehr dankbar, da wir ohne sie bestimmte Faktoren nicht stemmen könnten. Zusätzlich sind wir sehr von ehrenamtlichen Mitarbeitern abhängig, die uns besonders am Spieltag, aber auch in der täglichen Arbeit unterstützen. Würden wir jede Position dieser Helfer normal bezahlen müssten, könnten wir kein einziges Spiel stattfinden lassen. Wir sind deshalb froh, diese Menschen mit Herzblut zu haben, die sich sehr stark engagieren. Auch diese müssen sehr gepflegt werden, da sie ohne genügend Aufmerksamkeit von einem Tag auf den anderen einfach aufhören könnten. Zum anderen sind wir trotz wirtschaftlicher Trennung stark mit dem Stammverein verbunden. Wir profitieren sehr von deren Un-

terstützung und der positiven Zusammenarbeit mit den Jugendmannschaften und den daraus resultierenden jungen Spielern. Am Spieltag helfen uns Dienstleistungspartner mit guten Kompensationsgeschäften. Catering und Security lagern wir beispielsweise auf diese Weise aus und werden hier von externen Leuten nach außen repräsentiert. Sie erleichtern die Durchführung unserer Spieltage schon sehr. Die Medien darf man auch nicht vergessen. Sie müssen ständig bedient und gepflegt werden, da sie großen Anteil am entstehenden Image der Baskets haben. Außerdem sind sie unser größtes Argument bei der Vermarktung von Werbeleistungen. Das gleiche gilt für unsere Fans. Ohne Fans kann kein Sport leben. Es gibt keine Sponsoren, keine Eintrittsgelder und es gibt keine Spieler, die Spaß haben zu spielen, da die Fans das Sportliche mitgestalten. Man muss ihnen immer zeigen, dass man sich für ihre Belange zu interessieren und ihnen Veränderungen im Club immer transparent zu kommunizieren.

TB: Wie sieht die Mitarbeiterlandschaft der ETB Wohnbau Baskets aus? Wer arbeitet als interner Mitarbeiter mit und ist nicht in die Gruppe der ehrenamtlichen Helfer zu zählen?

NC: Die größte Gruppe stellen hier die Spieler dar, von amerikanischem Profi bis hin zum Jugendspieler. Zusätzlich beschäftigen wir Trainer. Diese erhalten aber im Vergleich zu ihrer geleisteten Arbeit bei uns nur eine Aufwandsentschädigung und können nicht als vollbeschäftigt gelten. Bei anderen Vereinen mit deutlich besseren finanziellen Möglichkeiten, könnten diese auch deutlich mehr verdienen. Zuletzt ist meine Persönlichkeit zu nennen, die auf einer Art halben Stelle sitzt. Aber auch hier hat das gezahlte Geld unter Einbeziehung von Aufwand, Zeit und Verantwortung nur als Aufwandsentschädigung zu gelten. Ich studiere übrigens nebenbei Lehramt. Es gibt noch andere kleinere Positionen im Club. Aber diese sind eher nicht der Rede wert. Wir würden gern strukturell unser gesamtes Team etwas besser ausbauen. Allerdings ist dabei das große Problem sportlich wettbewerbsfähig zu bleiben. Jede Etatverbesserung muss zunächst einmal neben einzuberechnenden konjunkturellen Zusatzkosten in die Mannschaft fließen. Deshalb ist ein Ausbau der Struktur schwierig.

TB: Was sind die Stärken der ETB Wohnbau Baskets? Welche durch sie erbrachten Leistungen heben sie von der Konkurrenz im Markt vielleicht etwas ab?

NC: Fangen wir mit der Sportart Basketball selbst an, den ich im Vorteil zu eher klassischen Sportdisziplinen sehe. Er ist jung, dynamisch und schnell. Und das ihm zuge-

wandte Standard-Publikum hat als das interessanteste der gesamten Sportlandschaft zu gelten, wenn man verschiedenen Studien glauben darf. Gut gebildet, jung und kaufkräftig, so lässt sich dieses wohl charakterisieren, weswegen viele Werbende hier sehr zugewandt sind. Dennoch muss noch gehörig gearbeitet werden, um die Beliebtheitslücke zum Fußball zu schließen. Aber es schlummert hier großes Potential. Die amerikanische Komponente, die den Sport mit einem dazugehörigen Event verbindet, ist besonders für Familien sehr interessant. Diesen Eventcharakter müssen wir persönlich noch weiter nach außen tragen. Eine weitere Stärke ist unser soziales Engagement. Wir veranstalten Tagesbasketballcamps mit Special Olympics, Schulprojekte oder auch eigene Feriencamps, was Kindern und Jugendlichen eine enorme Unterhaltung bietet. Wir wollen hier Begeisterung für Bewegung und Sport entfachen, die Heranwachsenden in ihrer Sozialkompetenz schulen und Werte vermitteln. Hierzu werden auch unsere Profis eingebunden. Diese sollen als Vorbilder gelten, da alle einen Schulabschluss besitzen, sich im Studium befinden oder im Falle der Amerikaner gar das College schon abgeschlossen haben. Sie sollen transferieren, dass man seine Hobbies verfolgen soll, aber eine Schulausbildung immer wichtig ist, da ein Leben nach dem Sport beispielsweise durch Verletzungen schneller kommen kann, als einem lieb ist. Auch die Wichtigkeit der englischen Sprache vermitteln unsere Jungs sehr gut. Sie motivieren Schüler sie nicht nur zu erlernen sondern auch anzuwenden. Uns zeichnet zusätzlich aus, dass wir mit wenig finanziellen Mitteln viel erreichen. Meiner Einschätzung nach, könnten andere Teams mit unseren Ressourcen kein wettbewerbsfähiges Team auf die Beine stellen. Wir können stolz auf unsere solide wirtschaftliche Basis sein und unseren eher konservativen Managementansatz, der uns wohl im Falle von vielen unvorhergesehenen Kosten sicher einmal mehr aus der Patsche helfen würde, als dies bei anderen Clubs der Fall sein würde. Aus sportlicher Sicht ist unser Trainer ein ganz großes Plus. Ohne ihn und seine hervorragende Arbeit für eine eher geringe Bezahlung, wäre der Club nicht da wo er heute ist. Er ist ein sehr wichtiger Baustein des Konstrukts ETB Wohnbau Baskets und wir hoffen noch viele weitere Jahre mit ihm zusammenarbeiten zu können. Unsere Halle ist im Ligavergleich auch als Stärke zu sehen. Um sie beneiden uns viele andere Teams, da sie wohl sogar erstligatauglich wäre. Wir haben ein großes Glück, dass uns die Stadt Essen dort spielen lässt. Die Verzahnung mit unserem Gesamtverein und der damit dazugehörenden Jugendabteilung läuft sehr gut. Ich, als langjähriges ETB-Mitglied, konnte diese Bindung nach meinem Antritt als Geschäftsführer 2010 gar noch weiter forcieren. Wir sind in diesem Jahr Zweiter in der Nachwuchsförderung der Pro A geworden. Dies ist auch ein großer Ver-

dienst dieser engen Partnerschaft und der durch den Verein eingebrachten Trainer und Betreuer im Jugendbereich, die für diese starke Nachwuchsarbeit und die derzeit vier eigenen Talente im Profikader sorgen bzw. gesorgt haben. Zuletzt ist unsere Unternehmenskultur zu loben. Wir haben sowohl im Aufsichtsrat als auch im restlichen Team ausnahmslos Personen, die mit Herzblut an ihre Arbeit herangehen und immer auf das Vorankommen des Clubs bedacht sind.

TB: Kommen wir zu den Schwächen. Was läuft noch nicht so gut? Wo gibt es Verbesserungspotential?

NC: Wo wir optimieren, aber noch lang nicht da sind, wo wir hinwollen, ist das Marketing. Dies hat seine Ursachen vor allem im Finanziellen. Gern würden wir mehr Botschaften an den Mann bringen und so auf regionaler und kommunaler Ebene bekannter werden, aber es fehlt oft die finanzielle Power, um die Marke noch weiter in den Vordergrund zu bringen und größeres Interesse zu schaffen. Es fällt schwer, hier in gezielte Aktionen zu investieren, da deren positive Folgen oft erst versetzt einsetzen, wir aber auf diese Effekte nicht warten können, da wir auf jeden auch angelegten Euro angewiesen sind. Wir experimentieren derzeit viel mit digitalen Medien, da diese zu meist kostenneutral sind. Wir sind auf einem guten Weg, da Ideen da sind. Nur an der Umsetzung hapert es. Eine weitere Schwäche ist die große Konkurrenzsituation in Essen. Unsere potentiellen Zuschauer haben hier viele Möglichkeiten sich eine andere Abendunterhaltung zu suchen, sei es aus dem Bereich Sport oder aber auch Kultur. Es fällt schwer gegen ein solches starkes und reichhaltiges Feld anzukämpfen und neue Leute zu aktivieren. Durch die vielen anderen Sportclubs, ist die Sponsorenlandschaft auch dementsprechend umkämpft. Hier wäre es schön, einen echten Vertriebler zu haben, der gegen Provision die Marke ETB Wohnbau Baskets an Firmen vermarktet und zusätzliche Sponsoring-Gelder generiert. Leider haben wir für diesen Bereich keinen Verkaufsprofi. So bleibt diese harte Arbeit auch am Management hängen. Zum anderen sehe ich es als Schwäche, dass die Baskets erst seit 2005 existieren und damit eine sehr neue Marke sind. Der Gesamtverein ist zwar schon sehr alt und traditionsreich, so war die Fußballabteilung schon einmal Deutscher Pokalsieger, aber die Verbindung zwischen uns und unserem Ursprung, wird nicht oft hergestellt. Dies gilt es zu verbessern. Unsere Namenskonstellation ist schwierig. Sowohl unser Hauptsponsor Wohnbau eG als auch der Stammverein, der unser Spielrecht hält, müssen im Namen enthalten sein. Dadurch hat man wenige spielerische Möglichkeiten, um den Club regional zu stärken, etwa mit dem Stadtteil oder dem Stadtnamen. Hier fehlen uns gewisse

Freiheiten. Eine weitere Schwäche stellen Altlasten aus unserer Vergangenheit dar. Damals kam für die damalige Unternehmensführung der Aufstieg eventuell zu schnell. Finanziell wurde man vor große Herausforderungen gestellt und meisterte diese neuen Umstände nur durch einen Schuldenaufbau. Um sportlich konkurrenzfähig zu bleiben, wurden Verbindlichkeiten angesammelt, die wir bis heute noch mit abarbeiten. Diese schmerzen sehr, da ohne diese deutlich größere Sprünge möglich wären. Damit meine ich besonders das Spielermaterial, das wir verpflichten könnten. Wir sind zwar abseits des Feldes mit unserer Betreuung sehr gut und können hier in Sachen Wohnung und Auto Spielern immer viel bieten. Allerdings spricht sehr oft das in einem Angebot enthaltene, am Ende des Monats ausgezahlte Gehalt gegen uns. Wir können da oft anderen Offerten nicht standhalten. Zwar bringen unsere Softfaktoren etwas, aber oft reichen diese nicht aus. Dies bremst in der langfristigen Planung. Wir können am Markt nicht so stark tätig werden, wie wir es gern wollen würden und oft auch wichtige Spieler aus finanziellen Gründen nicht länger halten. Es entsteht der Druck jedes Jahr ein neues Team aufbauen zu müssen. Vor der Saison weiß man deshalb nie so richtig, wo man steht. Diese Ungewissheit und die Angst vor Verletzungen, die uns härter treffen als tiefer besetzte Teams, erzeugen einen enormen Druck.

TB: Was sind Chancen, die sich in der Zukunft ergeben könnten?

NC: Ich sehe unser Grundpotential als sehr hoch an. Durch konzentrierte Arbeit im Marketing und neue Kontakte, sollten neue Sponsoring-Partner gefunden werden, um das Netzwerk weiter auszubauen. Auch wenn man dabei nie den Fehler machen darf, die alten Partner aus den Augen zu verlieren. Auch die stärkere Vernetzung der Sponsoren untereinander, bietet Potentiale, die letztlich zu erhöhten Einnahmen in diesem Bereich führen könnten. Wir müssen an unserem Bekanntheitsgrad weiter arbeiten. Essen bietet als Stadt viele potentielle Zuschauer, die wir nur noch nicht erreicht haben. Diese müssen wir in die Halle bekommen. Dabei denke ich besonders an Familien. Dafür müssen wir auch noch mehr Attraktionen neben dem Sportlichen bieten. Ein wichtiger Punkt, da man das Sportliche nie beeinflussen kann. Aber ein Rahmenprogramm, das ist planbar. Es gilt dafür zu sorgen, dass dieses Programm einen größeren Anteil an der Zuschauerzufriedenheit ausmacht. Dadurch lässt sich eine höhere Zuschauerbindung aktivieren. Zudem hoffe ich auch in der kommenden Saison auf viele Heimsiege. Auch Auswärtserfolge sind sportlich natürlich wichtig. Aber nichts pusht einen Fan so sehr, wie bei einem Live-Spiel einen Sieg zu erleben und diese Euphorie mit nach Hause zu nehmen. Zusätzlich arbeiten wir Jahr für Jahr daran unsere Altlas-

ten zu minimieren. Läuft alles ideal, können wir diese in den nächsten fünf Jahren komplett abbauen und neue Handlungsmöglichkeiten dadurch erlangen. Eine weitere große Chance sehe ich in der Gesamtentwicklung unserer Sportart. Aktuell ist Handball wohl nach auf dem nationalen Rang Zwei zu sehen. Allerdings könnte sich dies bald ändern. Der FC Bayern treibt mit seinem Engagement Basketball in Deutschland voran und auch unsere neuen deutschen NBA-Spieler könnten für einen neuen Hype um die Sportart sorgen. Dies sollte auch in Essen einen sehr positiven Effekt auslösen, von welchem wir langfristig profitieren könnten. Zuletzt möchte ich noch das neue Punktesystem beim Lizenzierungsverfahren der DJL als Chance nennen. Mir gefällt diese Entwicklung, da städtespezifische Vorteile eher gewürdigt werden, als mit dem alten System und strukturelle Entwicklungen der Vereine durch bestimmte Anreize klar gefördert werden. Dies finanziell zu bewältigen, wird schwierig. Dennoch sorgt erzwungener Fortschritt eher für Veränderungen, als bloße Hoffnungen und Wünsche. Das neue System schließt die Kluft zwischen Erster und Zweiter Liga etwas. Dies begrüße ich.

TB: Wo sind Risiken für die ETB Wohnbau Baskets zu sehen?

NC: Wie viele andere Vereine, stehen wir unter einem enormen sportlichen Druck. Wir sind durch unsere Funktionäre im Management, aber auch Sponsoren immer gezwungen jeden Euro in eine möglichst bestmögliche Mannschaft zu investieren. Zahlen sich hier getätigte Investitionen nicht richtig aus, kann einen dies ganz schnell in arge Probleme bringen. Sportlicher Misserfolg, der zum Handeln zwingt und größere Investitionen fordert oder aber auch andere unvorhergesehene Kosten, können unsere Budgetplanung schnell ins Wanken bringen, da uns Rückstellungen, wie sie sonst in der Wirtschaft normal sind, in großer Menge fehlen. Sportlicher „worst case“ wäre immer der Abstieg, welcher einen Club auch immer vor gewaltige Probleme stellt.

TB: Wie bewusst nutzt das Unternehmen ETB Wohnbau Baskets die eigene Marke bzw. wie bewusst wird diese nach außen hin kommuniziert und repräsentiert?

NC: Die Marke ETB Wohnbau Baskets wurde in der Vergangenheit geschaffen und klar positioniert. Wir sind uns unserer Marke schon bewusst und nutzen diese, um beispielsweise Werbemaßnahmen an Sponsoring-Partner zu vermitteln. Allerdings wirkt sich aktuell noch die Jugend der Marke wenig positiv aus. Leider können wir auf keine große Tradition zurückblicken und sind deswegen nicht tiefgreifend verankert.

TB: Was macht die Marke ETB Wohnbau Baskets aus? Welche Werte sollen mit dem Club verbunden werden? Was ist die Zielgruppe des Unternehmens? Was ist die Vision des Clubs?

NC: Wir wollen als jung, dynamisch und akademisch wahrgenommen werden, als ein Club, der tollen Sport und ein Zusatzevent dazu bietet, welches sich durch einen Kidsclub, viel Musik, Spiele, einen Sportstark und viele Sponsorenaktionen auszeichnet. Damit sollen vor allem Studenten und Familien angesprochen werden, auch wenn natürlich Menschen aller Altersgruppen willkommen sind. Wir wollen uns lediglich von aggressivem Publikum distanzieren, da wir Vorbild für Kinder und Jugendliche sein wollen. Dies können wir nur so garantieren, da eine Wechselwirkung zwischen Zuschauern und Markenwahrnehmung besteht. Mit dem Markennamen und –logo bin ich zufrieden. Der Namen lässt sich durch die aus Herkunft und Sponsoring entstehenden Verpflichtungen kaum besser darstellen, auch wenn er etwas sperrig ist. Das Logo finde ich auch okay. Die Farbzusammenstellung finde ich passend, auch wenn wir unserer Herkunft geschuldet. eigentlich nur Schwarz und Weiß verwenden sollten. Zu unserer Zielsetzung ist zu sagen, dass wir in Etappen denken. Wir haben uns derzeit im Mittelfeld der Liga etabliert. Mittelfristig soll die Mannschaft als klarer Playoff-Anwärter gelten, der sich Jahr für Jahr im oberen Drittel der Tabelle festsetzt. Auch die Erste Liga könnte in Zukunft ein Thema werden. Dazu müsste man sich dann aber mit der entstehenden Etatlücke beschäftigen, auch wenn die neue Medienpräsenz in der Ersten Liga starke Argumente für die Neuverhandlung von Sponsoring-Verträgen bietet.

TB: Wodurch heben sich die ETB Wohnbau Baskets von anderen Clubs der Liga ab?

NC: Wir bieten meiner Meinung nach die familienfreundlichste Atmosphäre aller Sportclubs hier in Essen. Wir bieten den Kindern viel Freiraum für Bewegung, animieren diese gut und bieten gleichzeitig den Eltern die Sicherheit, dies auch ohne Angst vor Gefahr erlauben zu können. Zudem schätze ich unser persönliches Miteinander in unserem Unternehmen sehr und denke, dass dies als eine unserer Stärken und prägnantes Merkmal zu sehen ist. Wir nennen uns deswegen auch die ETB-Familie. Dies hat eine gute Außenwirkung. Zudem sind unsere Spieler, unsere Trainer oder auch meine Person als Geschäftsführer sehr nahbar. Ich denke diese Nähe wissen viele Fans zu schätzen. Dieses sehr familiäre Miteinander ist ein großes Plus.

TB: Welches Image heftet den ETB Wohnbau Baskets aus Managementsicht an? Welches Bild lösen sie bei den Essenern aus?

NC: Große, sprunggewaltige, vielleicht dunkelhäutige Spieler, Athletik, Dunks und Dreier werden wohl die ersten Sachen sein, die den Leuten durch den Kopf gehen. Weiterführend sollte es Action sein. Bei uns gibt es ja wenige Verschnaufpausen. Jede Unterbrechung des Spiels wird mit Musik und einem anfeuernden Hallensprecher untermalt. Es ist immer etwas los, auch wenn wir natürlich noch immer das Rahmenprogramm weiter verbessern müssen und es weiterhin viel zu tun gibt, damit neue Leute den Weg in unsere Halle finden.

TB: Wie verkörpern die ETB Wohnbau Baskets ihre Herkunftsregion, das Ruhrgebiet?

NC: Wir arbeiten an dieser Sache hart und wollen dies beispielsweise vermehrt durch unser Engagement an lokalen Schulen, also unseren Schulprojekten, schaffen. Aber es ist uns schon bewusst, dass unser Name eine Identifikation mit Club und der Stadt schwierig macht. Dennoch wollen wir uns in dieser Hinsicht verbessern, um alle Sportinteressierten der Region anzusprechen. Wir sind uns in dieser Hinsicht auch bewusst, dass dies für uns ein längerer Prozess wird, da wir eine neue Marke sind und sich unsere Werte erst in den Köpfen der Zuschauer verankern müssen.

Glossar

Controlling	Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen durch die Unternehmensführung
Corporate Design	Unternehmenserscheinungsbild
Kooperenz	bezeichnet spezielles Verhältnis zwischen Sportclubs zwischen Kooperation und Konkurrenz
Likert-Skala	Verfahren zur Messung persönlicher Einstellung
Merchandise	Vertrieb von Markenartikeln, die das gleiche Logo oder die gleiche Botschaft transportieren wie ein bekanntes Markenprodukt
Nutzenbündel	Synonym für Marke
Search Costs	die Zeit, Energie oder das Geld, welches ein Konsument aufwendet um sich vor dem Kauf über eine Dienstleistung oder ein Produkt zu informieren
Stakeholder	Person oder Gruppe, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat
(Live) - Streaming	Übertragung von Live-Webcam-Bildern auf einer Website
Soziales Netzwerk	entstandene, virtuelle Gemeinschaft, über die soziale Beziehungen via Internet gepflegt werden können
Ticketing	Verkauf von Eintrittskarten
Unique Selling Proposition	Leistungsmerkmal, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit 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.

Ort, Datum

Unterschrift

