

Was Marken von Sportclubs lernen können

Autor: Franz-Rudolf Esch

Marken sind Emotionen pur. Während starke Marken mit positiven Empfindungen verknüpft werden, sind schwache Marken eher an negative Emotionen gekoppelt. Das trifft neuronalen Messungen zufolge für Sport- wie auch Unternehmensmarken zu.

Sportmarken sind Emotionen pur zum Quadrat. Sie haben ein großes Potenzial, das bei vielen Vereinen allerdings noch schlummert. Wie kommt es, dass das Stadion mancher Vereine, zum Beispiel das von Borussia Dortmund, trotz bescheidener Erfolge regelmäßig ausverkauft ist, während andere Vereine um Zuschauer buhlen müssen? Woran liegt es, dass manche Vereine immer „on top“ sind, andere hingegen starken Schwankungen unterliegen? Worin liegt begründet, dass manche Sportmarken im Geld schwimmen und andere darben? Und was können herkömmliche Marken von Sportmarken lernen?

Starke Sportclubs generieren hohe Umsätze und bauen auf ein breites und belastbares Geschäftsmodell. Die Hitliste der Umsatzgiganten führte einer Erhebung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte aus dem Jahr 2008 zufolge in der Saison 2006/2007 Real Madrid mit 351 Millionen Euro an. Eine Marke wie Bayern München realisiert 223 Millionen Euro Umsatz, der Hamburger Sport-Verein 120 Millionen Euro, Schalke 04 119 Millionen Euro und Werder Bremen noch 97 Millionen Euro. Alle restlichen Vereine der

Fußballbundesliga folgen unter „ferner liefen“.

Auffallend ist, dass sich die realisierten Umsätze bei den Top-Marken etwa gleich auf die Bereiche Ticketerlöse durch Spiele, Fernsehübertragungen und sonstige kommerzielle Umsätze verteilen. Dagegen ist bei weniger starken Marken eine Kopflastigkeit des Umsatzes zugunsten der Ticketerlöse erkennbar, die fast die Hälfte des Umsatzes beisteuern.

Gerade bei starken Marken lassen sich demnach Umsätze außerhalb des eigentlichen Spielgeschehens realisieren. So macht Manchester United laut einer Liste von Forbes (2007) mit Fanartikeln über 16 Millionen Euro Umsatz und damit mehr als alle anderen Fußballclubs in der englischen Premier-League zusammen. Dies drückt sich auch in entsprechend hohen Markenwerten aus. Beispielsweise wird der Markenwert von Manchester United auf 250 Millionen Euro geschätzt, während der von Real Madrid bei 204 Millionen und der von Bayern München bei rund 181 Millionen Euro liegen dürfte.

Sportliche Erfolge sind ein Muss, aber ist dies alles? Mitnichten. Vielmehr gilt es,

Marken aufzubauen und zu pflegen wie in Unternehmen auch. Unternehmen können wiederum von Sportmarken lernen. Dabei scheinen gleich mehrere Aspekte besonders wichtig zu sein:

Mythen zu kreieren und am Leben zu erhalten empfiehlt sich vor allen Dingen. Um viele starke Marken spinnen sich Geschichten, die man gerne erzählt und die das „Salz in der Suppe“ der Marke ausmachen. Die roten Teufel des 1. FC Kaiserslautern mit der Hochburg Betzenberg und dem Spielermythos Fritz Walter sind lediglich ein Beispiel dafür. Noch eklatanter drückt sich dies bei den „All Blacks“, der neuseeländischen Rugby-Mannschaft, aus. Dort führen die Spieler vor Beginn eines jeden Länderspiels einen rituellen Tanz, den „Haka der Maori“ in abgewandelter Form auf, der das Blut der Gegner gefrieren lässt, weil er so respektinflößend ist.

Identifikationsgrundlagen sollten auch geschaffen und gehalten werden. Schließlich können sich Menschen nur dann mit einer Mannschaft identifizieren, wenn diese etwas Besonderes hat. Dazu bieten sich herausragende Spielerpersönlichkeiten wie Franz Beckenbauer und Uwe Seeler oder Trainer wie Udo Lattek an.

Eine weitere Möglichkeit besteht im Teamgeist, so wie er bei der Deutschen Nationalmannschaft vorhanden ist. Eignen kann sich auch eine spezifische Spielweise, wie bei den Brasilianern vom Breisgau (Freiburg) oder bei Borussia Mönchengladbach, deren

Allianz Arena

Identitätsstifter: Die 2005 eröffnete Allianz-Arena ist Heimstätte der beiden Münchner Fußballvereine FC Bayern und TSV 1860 und als solches das bekannteste deutsche Stadion.

Spiel von langen Pässen, intelligentem Konterspiel und Flügelläufen lebt. Eine prägende Idee, wie sie auf Schalke gelebt wird, indem man für Kumpels unter Tage kämpft, kann auch ein Hilfsmittel sein. So zeigt sich oft schnell, dass Spieler und Trainer mit Kultcharakter nur im Sinne der Vereinsmarke wirksam werden können, wenn sie in das Team passen, die Spielweise antizipieren und die prägende Idee leben.

Im Management ist es ähnlich: Charismatische Führer, die an der Marke vorbeientwickeln und -steuern, richten mehr Schaden an, als sie dem Unternehmen am Ende des Tages nützen. Leider zeigt sich dies oft erst zu spät. Mechanismen zum frühzeitigen Test des „Fits“ scheinen daher mehr als angebracht. Es zählt also nicht nur die Leistung, sondern auch, ob die Persönlichkeit passt.

Da Marken starke Signale senden müssen, sollten sie zudem sichtbar gemacht werden. Deshalb ist es wichtig, bestimmte visuelle Merkmale einer Marke konstant zu halten beziehungsweise neue zusätzlich aufzubauen. Der Geißbock, der immer im Gewand des 1. FC Köln am Spielfeldrand steht, ist dabei ebenso legendär wie die Trikots und die Trikotfarben mancher Clubs, die sich seit Jahren nicht geändert haben. Bei Real Madrid spricht man von den „Königlichen“, die zu Hause immer in weißen Trikots spielen, bei Duisburg dagegen von den „Zebras“.

Letztlich spielen auch Stadien als Arenen der modernen Gladiatoren in hohem Maße eine imageprägende Rolle. Ein

erster Blick zeigt aber, dass die meisten Stadien im Vergleich zur Allianz-Arena von Bayern München verblassen und für die Mannschaft sowie für den Sponsor wenig identitätsstiftend wirken.

Sich Feindbilder aufzubauen kann ebenfalls von Vorteil sein. Marken leben von Polarisierung. Deshalb ist es auch im sportlichen Umfeld notwendig, Feindbilder aufzubauen und diese zu pflegen. Dabei geht es nicht nur um eine ewige Lokalrivalität wie zwischen Dortmund und Schalke. Vielmehr kann man sich unter verschiedensten Gesichtspunkten Feindbilder aufbauen, die dazu beitragen, das eigene Profil zu stärken. Denken Sie nur an „die Kleinen“ gegen „die Großen“, „das Team“ gegen „die Stars“, „die Rackerer“ gegen „die Spielfreudigen“ und so weiter.



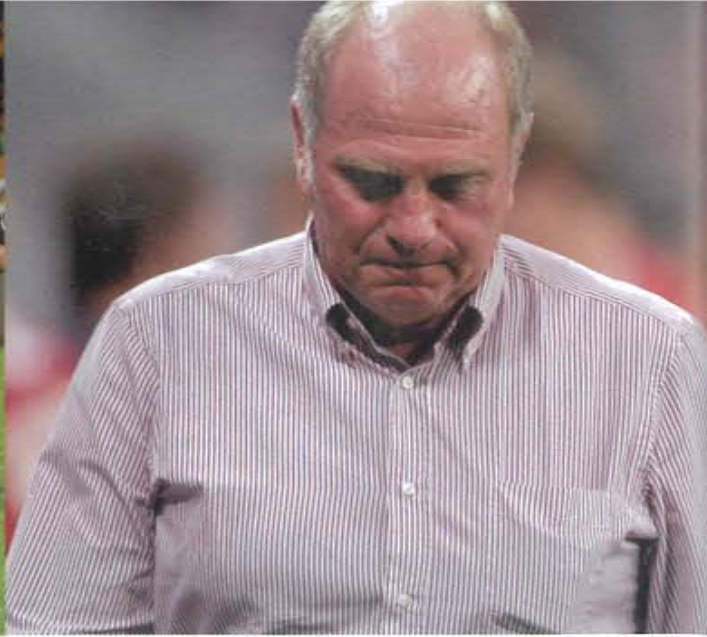
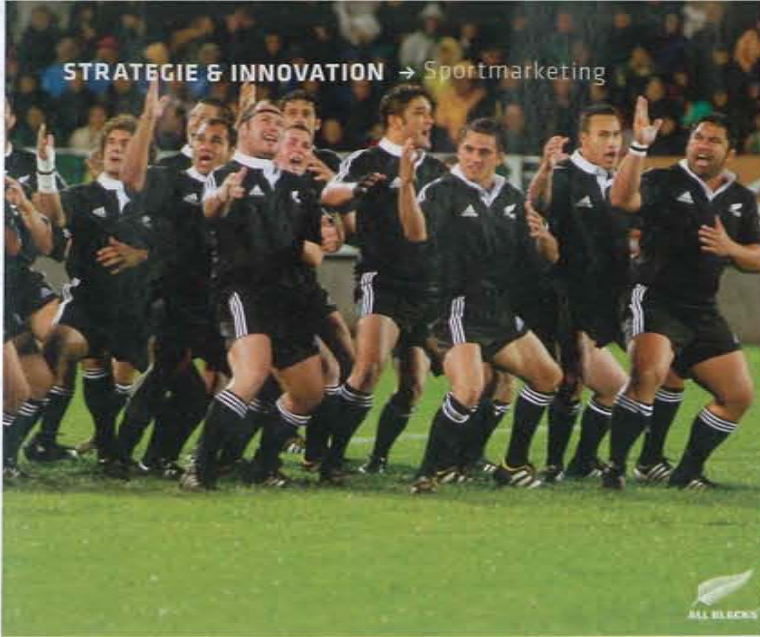
Markentreue Fans wollen gepflegt werden: Für sie gab es Retter-Shirts vom 1. FC St. Pauli.

Schwierig ist ein solches Unterfangen vor allem, wenn man Marktführer ist. Deshalb können Manager viel von Uli Hoeneß, dem Manager des FC Bayern München, lernen, der schon seit Jahren das Lied „Alle sind gegen uns“ oder „Alle jagen uns“ oder „Alleine gegen die gesamte Liga“ predigt. Dies bietet einen Motivationsschub für zusätzliche Anstrengungen nach innen, führt zu mehr Zusammenhalt und birgt zudem genug Gesprächsstoff und Identifikationspotenzial mit den Fans.

Auch Kontakte zu Fans wollen gepflegt und Wachstumspotenziale gesucht werden. Aus unserer Forschung zur Bindung von Kunden an Marken wissen wir, dass Kunden Marken viel verzeihen, wenn man sich um sie kümmert. Dies drückt sich vor allem in emotionalen Imagedimensionen aus.

Anders gesagt: Selbst ein Verein in einer sportlichen Talfahrt kann seine Fans halten, wenn die Marke sich selbst treu bleibt und die Gemeinsamkeiten mit den Fans gepflegt werden. Ein beredtes Beispiel dafür ist der 1. FC St. Pauli, für den sogar „Retter“-T-Shirts verkauft wurden, um die Insolvenz des Vereins zu vermeiden. Anders verhält es sich bei Borussia Dortmund (BVB). Hier hat möglicherweise der Wandel in eine AG eine Entfremdung bei den Fans bewirkt, die dazu geführt hat, dass der Verein regional in emotionalen Imagedimensionen eingebüßt hatte.

Dies konnte zwar wieder korrigiert werden, doch erfährt der BVB über Nordrhein-Westfalen hinweg fast ge-



Kundenbindungs-Kunstgriffe: Dazu zählt die Erschaffung von Ritualen wie dem Tanz der neuseeländischen Rugby-Mannschaft „All Blacks“ ebenso wie das Festhalten an langjährig vertrauten Persönlichkeiten wie Bayern-München-Manager Uli Hoeneß.

nauso eine identische Einstellung in der Dimension „Beliebtheit“ wie bundesweit und kann den Heimvorteil zumindest im eigenen Bundesland nicht nutzen. National hat der Verein ebenfalls an Faszination eingebüßt und kann die Sympathiepotenziale, anders als andere Vereine, nicht deutlich vergrößern. Erstmals polarisiert der BVB, was ansonsten ein Einzelschicksal der Bayern war.

Aus der Marktforschung ist bekannt, dass manche Kunden treuer sind als andere. Zaungäste, sogenannte Fence sitters, gibt es viele. Umso wichtiger ist es, die Beweggründe zu kennen, die einen Kunden bei der Stange halten. Wenn es der Erfolg alleine wäre, so wäre dies ein echtes Markenproblem. Vorhandene Fans pflegen ist jedoch die eine Sache, neue suchen eine ganz andere. So schätzt Manchester United, dass etwa 55 Prozent der Fans aus Asien kommen. Grund genug für Bayern München, ebenfalls eine „Asien-Offensive“ zu starten, indem Testspiele in verschiedenen asiatischen Ländern absolviert werden (FC Bayern München, Website, August 2008). Ein Fußballclub geht sogar so weit, seine Mitglieder über Spielerbesetzungen im Internet abstimmen zu lassen – das entspricht einer „Konsumentenpartizipation par excellence“.

Die Mannschaft mit ins Boot nehmen und mit klaren Vorgaben und Visionen begeistern, lautet ein weiterer Tipp. Die Arbeit nach innen steht zwar selten im Mittelpunkt, ist allerdings Garant für

Erfolg oder Misserfolg. Es gilt, bei den Spielern das Feuer der Begeisterung zu entfachen, damit diese die Extrameile laufen. Dazu gehört eine klar kommunizierte Markenvision, die mit Anstrengung auch erreichbar sein muss. Diese sollte so bildhaft, plastisch und einfach wie möglich vermittelt werden.

Manchmal gewinnt man den Eindruck, dass es in vielen Vereinen genau umgekehrt ist: Es fehlt an einer Vision. Verbreitet werden schwer klausulierbare Aussagen oder Sätze, die den Weg zum Abstieg ebnen. Es ist doch ein Unterschied, ob man sagt: „Wir kämpfen gegen den Abstieg“ oder „Wir kämpfen für den Erhalt in der Top-Liga, in die wir auch hineingehören“. Zudem setzt ein wirksames Arbeiten ein Umfeld voraus, das Hand in Hand arbeitet und in dem jeder seine klar definierte Aufgabe hat, um seinen Beitrag für das Ganze leisten zu können. Entsprechend groß ist der Koordinationsaufwand, was auch für den Kommunikationsaufwand gilt.

Markenführung nach innen ist mindestens so wichtig wie Markenführung nach außen. Als Beispiel dafür kann erneut der 1. FC Kaiserslautern dienen. Erst durch die neue Führungspersönlichkeit „Kuntz“ wird das Führungschaos in gerichtete Bahnen gelenkt. Die verschiedenen Gruppen wurden auf ein gemeinsames Ziel als Prämisse dafür vereint, ruhig an der Optimierung des Vereins arbeiten zu können.

Nachhaltig zu arbeiten ist ebenfalls von besonderem Wert. Denn Erfolg ist keine Eintagsfliege. Ebenso wenig

erfolgt der Markenaufbau von jetzt auf gleich. Man muss daran mit einem klaren Ziel arbeiten. Erfolg setzt ein Mindestmaß an Kontinuität voraus – bei der Strategie, bei der Umsetzung, aber auch bei den Menschen, die diese Prozesse betreuen.

Und da haben Trainer und Manager von Fußballclubs sehr viel mit Managern in Unternehmen gemeinsam: Die Halbwertszeit sinkt, weil man sich mit jeder neuen Besetzung mehr Erfolg verspricht – nach dem Motto „Neue Besen kehren gut“.

Zwei Dinge sind hierbei erstaunlich und zu hinterfragen: Sind schnelle Wechsel und die notwendige Kontinuität in der Markenführung vielleicht ein Widerspruch? Und wie ist zu erklären, dass ausgerechnet der erfolgreichste deutsche Fußballclub Bayern München am längsten auf die gleiche Top-Besetzung im Management setzt? Beiersdorf und Nivea lassen grüßen.

Sportmarken und Produkt- und Unternehmensmarken haben also viel mehr gemeinsam, als man glaubt. Unternehmen können viel von Sportmarken lernen. Dies gilt allerdings auch im Umkehrschluss. Die Tatsache, dass dabei sogar „Retorten“-Clubs wie die TSG Hoffenheim ganz nach oben gebracht werden können, ist ein Signal für kleinere Marken. ←

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

ist Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Markenberatung „Esch. The Brand Consultants“, Saarlouis (www.esch-brand.com).