

Liebe, Leidenschaft und Bindung

Was können Marken von Sportclubs lernen?

Mein jüngster Sohn ist Fan eines großen deutschen Fußballbundesligaclubs. Er freut sich, wenn seine Mannschaft gewinnt. Er leidet, wenn sie verliert. Er verbringt täglich Zeit auf der Internetseite seines Vereins und ist über jedes Detail informiert, ob es sich um geplante Transfers oder um andere Interna handelt. Mit den Schals und Shirts seines Vereins könnte er selbst eine kleine Mannschaft ausstatten. Liebe und Bindung kann kaum noch größer sein.

Marken sind Emotionen pur. Der Unterschied zwischen starken und schwachen bzw. unbekanntem Marken im Gehirn sind die Emotionen: Starke Marken werden mit positiven Emotionen verknüpft, schwache und unbekanntem Marken mit negativen Emotionen. Dies konnten wir mit Hilfe neuronaler Messungen belegen. Sportmarken sind Emotionen pur zum Quadrat. Sie haben ein großes Potenzial, das bei vielen Vereinen allerdings noch schlummert. Wie kommt es, dass manche Vereine, wie Borussia Dortmund trotz bescheidener Erfolge ihr Stadium regelmäßig ausverkauft haben, während andere Vereine um Zuschauer buhlen müssen? Woran liegt es, dass manche

Vereine immer on top sind, andere hingegen starken Schwankungen unterliegen? Wie kommt es, 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 in der Saison 2006/2007 Real Madrid mit 351 Mio. € an. Eine Marke wie Bayern München realisiert 223 Mio. € Umsatz, der HSV 120 Mio. €, Schalke 04 119 Mio. € und Werder Bremen noch 97 Mio. €. Alle restlichen Vereine der Fußballbundesliga folgen unter ferner Liefen (Deloitte, 2008).

Top-Sportmarken realisieren höhere Umsätze und erschließen neue Erlösquellen.

Bei den Top-Marken verteilen sich die realisierten Umsätze etwa gleich auf die Bereiche Ticketerlöse durch Spiele, Fernsehübertragungen und sonstige kommerzielle Umsätze. Bei weniger starken Marken ist hingegen eine Kopflastigkeit

des Umsatzes zu Gunsten der Ticketerlöse selbst erkennbar, die fast die Hälfte des Umsatzes beisteuern. Gerade bei starken Marken lassen sich demnach Umsätze außerhalb des eigentlichen Spielgeschehens realisieren. So macht beispielsweise Manchester United mit Fanartikeln 23,6 Mio. Dollar Umsatz, mehr als alle anderen Fußballclubs in der englischen Premier-League zusammen (Forbes, 2007). Dies drückt sich auch in entsprechend hohen Markenwerten aus. Der Markenwert von Manchester United wird auf 351 Mio. Dollar geschätzt, der Markenwert von Real Madrid auf 288 Mio. und der von Bayern München auf 255 Mio.

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. Folgende Aspekte scheinen dabei besonders wichtig zu sein:

1. Mythen kreieren und am Leben

erhalten: Um viele starke Marken spannen sich Geschichten, die man gerne erzählt und die das Salz in der Suppe der Marke sind. Die roten Teufel des 1. FC Kaiserslautern mit der Hochburg Betzenberg und dem Spielermythos Fritz Walter sind nur ein Beispiel dafür. Noch eklatanter drückt sich dies bei den All Blacks, der Neuseeländischen Rugby-Nationalmannschaft aus, wo die Spieler vor Beginn eines jeden Länderspiels den Haka, einen rituellen Tanz der Maori, in abgewandelter Form aufführen, der das Blut der Gegner gefrieren lässt, weil er so Respekt einflößend ist.



Abb. 1: Rituellicher Tanz der Neuseeländischen Rugby-Nationalmannschaft



Abb. 2: *Einschwörung auf das gemeinsam Ziel - Beispiel Deutsche Fußballnationalmannschaft zur WM 2006*

2. Identifikationsgrundlagen schaffen und halten:

Menschen können sich nur dann mit einer Mannschaft identifizieren, wenn diese etwas Besonderes hat.

Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- herausragende Spielerpersönlichkeiten oder Trainer: Franz Beckenbauer und Uwe Seeler oder Udo Lattek als Trainer sind solche Beispiele,
- Teamgeist, so wie er bei der Deutschen Nationalmannschaft vorhanden ist,
- eine spezifische Spielweise, wie beispielsweise bei den Brasilianern vom Breisgau (Freiburg) oder bei Borussia Mönchengladbach, deren Spiel von den langen Pässen, dem intelligenten Konterspiel und den Flügelläufen lebt,
- eine prägende Idee, wie sie etwa auf Schalke gelebt wird, in dem man für die Kumpels unter Tage kämpft.

Schwierig wird es vor allem dann, wenn Spielerpersönlichkeiten oder Trainer nicht zum Team, zur Spielweise oder zur prägenden Idee passen. Hier zeigt sich meist sehr schnell, dass Spieler und Trainer mit Kultcharakter nur dann wirksam im Sinne der Vereinsmarke 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 vorbei entwickeln und steuern, richten mehr Schaden an als sie am Ende des Tages dem Unternehmen nützen. Leider zeigt sich dies oft erst zu spät. Mechanismen zum frühzeitigen

Test des „Fits“ scheinen mehr als angebracht. Nicht nur die Leistung zählt, die Persönlichkeit muss ebenfalls passen.

3. Marken sichtbar machen:

Marken müssen starke Signale senden. Deshalb ist es wichtig, bestimmte visuelle Merkmale einer Marke konstant zu halten bzw. 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 von den „Zebras“ usw. Last but not least spielen auch die Stadien als Arenen der modernen Gladiatoren in hohem Maße eine imageprägende Rolle. Ein flüchtiger erster Blick zeigt allerdings, dass die meisten Stadien hier im Vergleich zu der Allianz-Arena von Bayern München ver-

blasen und wenig identitätsstiftend wirken, weder für die Mannschaft noch für den Sponsor.

4. Feindbilder aufbauen und Gruppenzusammenhalt stärken:

Marken leben von Polarisierung. Deshalb ist es auch im sportlichen Umfeld notwendig, Feindbilder aufzubauen und diese zu pflegen. Dabei geht es nicht nur um die ewigen Lokalrivalen (Dortmund gegen Schalke), vielmehr kann man sich unter den verschiedensten Gesichtspunkten Feindbilder aufbauen, die letztendlich dazu beitragen, das eigene Profil zu stärken: Die Kleinen gegen die Großen, das Team gegen die Stars, die Rackerer gegen die Spielfreudigen usw. Schwierig ist ein solches Unterfangen vor allem dann, wenn man Marktführer ist. Deshalb können Manager viel von Uli Hoeneß, dem Manager des FC Bayern 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 nach innen für zusätzliche Anstrengungen, führt zu mehr Zusammenhalt innerhalb des Teams und birgt zudem genug Gesprächsstoff und Identifikationspotential für die Fans.

5. Fans pflegen und Wachstumspotentiale suchen:

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 Image-



Abb. 3: *Starke Markenwahrnehmung und -präsenz - Beispiel Allianz Arena*



Abb. 4: "Retter"-T-Shirts für den 1. FC St. Pauli

dimensionen aus. Anders ausgedrückt: 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. Der 1. FC St. Pauli ist ein bereites Beispiel dafür. Hier wurden sogar „Retter“-T-Shirts verkauft, um die Insolvenz des Vereins zu vermeiden. Anders verhält es sich bei Borussia Dortmund. Möglicherweise hat hier der Wandel in eine AG eine Entfremdung bei den Fans bewirkt, die dazu geführt hat, dass der Verein regional bei den emotionalen Imagedimensionen eingebüßt hatte. NRW-weit erfährt der BVB fast 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. Gleichgültige Kunden, sog. Fence sitters, gibt es viele. Umso wichtiger ist es allerdings, die Beweggründe zu kennen, die einen Kunden bei der Stange halten. Wenn es der sportliche Erfolg alleine wäre, so wäre dies ein echtes Markenproblem. Vorhandene Fans pflegen, ist die eine Sache, neue suchen die andere. Manchester United schätzt, dass 55 % der Fans aus Asien kommen. Grund genug

für Bayern München, ebenfalls eine „Asien-Offensive“ zu starten, indem Testspiele in verschiedenen asiatischen Ländern durchgeführt werden. Der S.C. Fortuna Köln geht sogar so weit, seine Mitglieder über Spielerbesetzungen im Internet abstimmen zu lassen - Konsumentenpartizipation par Excellence.

6. Die Mannschaft ins Boot nehmen und mit klaren Vorgaben und Visionen begeistern:

Die Arbeit nach innen steht zwar selten im Fokus, allerdings ist sie der 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 Mühe und Anstrengung auch erreichbar sein muss. Diese ist so bildhaft, plastisch und einfach wie möglich zu vermitteln. Manchmal gewinnt man den Eindruck, dass es in vielen Vereinen genau umgekehrt ist: Es fehlt an einer Vision. Statt dessen werden wenig eingängige und verklausulierte Aussagen oder Sätze verbreitet, die den Weg zum Abstieg ebnen. Es ist eben doch ein Unterschied, ob man sagt: „Wir kämpfen gegen den Abstieg“ oder „Wir kämpfen für den Verbleib in der Top-Liga, in die wir auch hingehören.“ Zudem setzt ein wirksames Arbeiten ein Umfeld voraus, das Hand in Hand zusammenarbeitet und in dem jeder seine klar definierte Aufgabe hat, um seinen Beitrag für das Ganze leisten zu können. Der Koordinationsaufwand ist entsprechend groß. Der Kommunikation-

saufrund ebenfalls. Markenführung nach innen ist mindestens so wichtig wie Markenführung nach außen. Der 1. FC Kaiserslautern ist ein bereites Beispiel dafür. Erst durch die neue Führungspersonlichkeit Kuntz wurde das Führungschaos in gerichtete Bahnen gelenkt. Die verschiedenen Gruppen wurden vereint und auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen. Nur so konnte die Grundlage geschaffen werden, sich voll auf die Optimierung des Vereins konzentrieren zu können.

6. Nachhaltig arbeiten:

Erfolg ist keine Eintagsfliege. Ebenso wenig erfolgt der Markenaufbau von jetzt auf gleich. Man muss daran arbeiten mit einem klaren Ziel. 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 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:

1. Sind schnelle Wechsel und die notwendige Kontinuität in der Markenführung vielleicht ein Widerspruch?
2. Wie ist es erklärbar, 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 viel mehr gemeinsam, als man glaubt. Unternehmen können viel von Sportmarken lernen – dies gilt auch im Umkehrschluss. Die Tatsache, dass dabei sogar „Retorten“-Clubs wie der TSG Hoffenheim ganz nach oben gebracht werden können, ist ein Signal für kleinere Marken.

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kffr. Jennifer Krebs