



Technische  
Universität  
Braunschweig

Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion



# Fußballstudie 2018

Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

David M. Woisetschläger | Christof Backhaus |

Mona Hageböling | Vanessa Jaensch

Center for  
Sport Marketing  
Research





Wir haben schon Sportgeräte gebaut,  
da haben andere noch damit gespielt!



FUSSBALL

HOCKEY

HANDBALL

BASKETBALL

VOLLEYBALL

TENNIS

FOOTBALL

RUGBY

LAUFEN

STABHOCHSPRUNG

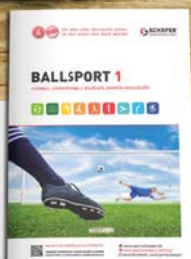
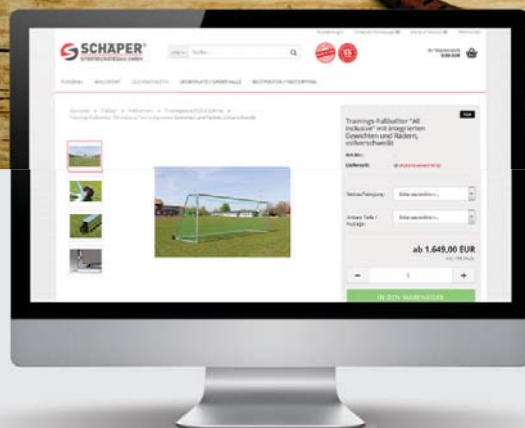
HOCHSPRUNG

DISKUSWURF

HÜRDEN

KUGELSTOSSEN

WEITSPRUNG



Alle Produkte finden Sie auch in unserem Shop unter:  
[www.sportschaeper.de/shop](http://www.sportschaeper.de/shop) !



Schäper Sportgerätebau GmbH  
Nottulner Landweg 107, 48161 Münster

Telefon: +49 (25 34) 62 17 - 10  
Telefax: +49 (25 34) 62 17 - 20

E-Mail: [info@sportschaeper.de](mailto:info@sportschaeper.de)  
Web: [www.sportschaeper.de](http://www.sportschaeper.de)

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Inhaltsverzeichnis                                      | 3  |
| Vorwort zur Fußballstudie 2018                          | 4  |
| Studiendesign und Datengrundlage                        | 5  |
| Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga             | 6  |
| Markenindex nach Fananteilen                            | 13 |
| Implikationen für die Markenführung von Fußballvereinen | 14 |
| Weiterführende Literatur zum Thema                      | 16 |
| Autoren und Kontakt                                     | 17 |
| Firmenprofil Center for Sport Marketing Research        | 18 |
| Impressum   | 19 |

# Vorwort zur Fußballstudie 2018



Liebe Leserinnen und Leser,

es ist wieder soweit – wir freuen uns, Ihnen die siebte Auflage der Fußballstudie präsentieren zu dürfen! Mein Dank gilt insbesondere meinen Mitarbeiterinnen Mona Hagebölling und Vanessa Jaensch und darüber hinaus meinem Kollegen Prof. Christof Backhaus, die sich als eingespieltes Team um die Umsetzung der neuen Studie gekümmert haben.

Als Neuerung haben wir die aktuelle Studie um eine alternative Berechnung des Markenindex gewichtet nach Fananteilen ergänzt. Dieser Markenindex berücksichtigt neben der Bewertung des jeweiligen Vereins durch eine zufällige Basis an Fans anderer Vereine und von Nicht-Fans die Bewertung des Vereins durch die eigenen Anhänger. Diese gehen mit ihrem Anteil an der Gesamtstichprobe in den Markenindex mit ein. Während unser klassischer Index ein Indikator für das markenbasierte Akquisitionspotenzial ist, stellt der gewichtete Index durch die stärkere Berücksichtigung der Einstellungen der jeweiligen Fanbasis einen ausgewogenen Index zur Messung von Potenzial und Fanbestand dar. Die Ergebnisse zeigen allerdings ein – bis auf wenige Ausnahmen – konsistentes Bild im Abgleich mit dem etablierten Markenranking.

Auch aus akademischer Perspektive dienen im Rahmen der Fußballstudie erhobene Daten als wichtige Grundlage für Forschungsarbeiten in den Themenfeldern Markenmanagement und Sponsoringforschung. Im Rahmen des zum vierten Mal von der Universität Innsbruck ausgerichteten *Brand Camp* wurde der auf der Basis der Fußballstudie 2017 aufbauende Beitrag *Drivers of Brand Equity in Professional Sports* präsentiert, mit dem sich das Autorenteam der Fußballstudie auf die Suche nach leistungs- und verhaltensbezogenen Ursachen der Markenstärke von Fußballvereinen begeben hat.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Markenbewertung zwar von leistungsbezogenen Faktoren wie dem sportlichen Erfolg abhängt, darüber hinaus aber zu einem starken Maße von Tradition und Authentizität beeinflusst wird. Diese Erfolgstreiber stehen wiederum in statistisch signifikantem Zusammenhang mit objektiven Unterschieden der Vereine im wirtschaftlichen Arbeiten (Stichwort: Kapitalanteil der Großinvestoren) und der Integration des eigenen Nachwuchses in die Profimannschaft. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass erfolgreiches Markenmanagement vom Handeln des Vereins in vielen Bereichen abhängt und mehr als Kommunikationspolitik ist.

Die Fußballstudie 2018 und die Studien der Vorjahre ab 2012 sind unter [www.fussballstudie.de](http://www.fussballstudie.de) kostenlos abrufbar. Viele Vereine und Sponsoren nutzen die jährlich erscheinende Auswertung, um sich über die Markenwahrnehmung der Vereine zu informieren. Häufig stellt dies die Grundlage für die Bewertung oder die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen dar. Weitere Analysen über in der Basisversion nicht enthaltene Aspekte wie das Vereinsimage, die Bewertung der Vereinsführung und Analysen der Fanbasis stellen wir Ihnen über unser Center for Sport Marketing Research gerne zur Verfügung – sprechen Sie uns an!

Ich wünsche Ihnen eine anregende und spannende Lektüre!

**David M. Woisetschläger**

Professor für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Braunschweig und Herausgeber der Fußballstudie



# Studiendesign und Datengrundlage

|                     |  |
|---------------------|--|
| GRUNDGESAMTHEIT:    | EINWOHNER ZWISCHEN 18 UND 69 JAHREN                                    |
| AUSWAHLVERFAHREN:   | REPRÄSENTATIV-BEFragung QUOTIERT NACH ALTER, GESCHLECHT UND BUNDESLAND |
| ERHEBUNGSGBIET:     | DEUTSCHLAND  |
| STICHPROBE:         | 4.456 INTERVIEWS   |
| ART DES INTERVIEWS: | ONLINE-ERHEBUNG (CAWI)   |
| ERHEBUNGSZEITRAUM:  | 24.07. - 03.08.2018  |

Mit dem Ziel ein umfassendes Bild der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga abzubilden, wurde die Fußballstudie 2018 auf eine breite und aussagekräftige Datengrundlage gestellt. Im Zeitraum vom 24. Juli bis zum 03. August 2018 wurden im Rahmen einer bundesweit durchgeführten Repräsentativ-Befragung hierzu mehr als 4.000 Einwohner im Alter zwischen 18 und 69 Jahren befragt.

Die Studierhebung erfolgte online mittels eines standardisierten schriftlichen Fragebogens und wurde von einem professionellen Dienstleister für Befragungen durchgeführt.

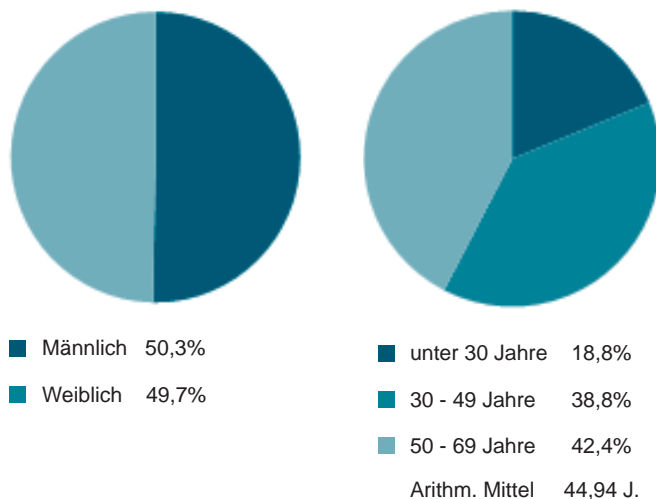


Abb. 1: Demographische Struktur der Befragungsteilnehmer

Der Befragungsinhalt richtete sich am Studienthema der Markenwahrnehmung der Fußball-Bundesligisten aus. Hierzu nahmen die Befragungsteilnehmer nach einleitenden Fragestellungen Einschätzungen zur Vereinsmarke eines ihnen bekannten und zufällig zugewiesenen Bundesligavereins vor. Im Rahmen der Erhebung zur Fußballstudie 2018 konnte somit für jeden der insgesamt 36 Fußball-Bundesligisten eine belastbare Datengrundlage gewonnen werden (vgl. Tabelle 1). Danach wurden die Teilnehmer zu ihrem Lieblingsverein befragt.

| Verein                   | Fallzahl |
|--------------------------|----------|
| Borussia Mönchengladbach | 143      |
| VfL Wolfsburg            | 134      |
| Eintracht Frankfurt      | 133      |
| FC Bayern München        | 132      |
| Borussia Dortmund        | 131      |
| Bayer 04 Leverkusen      | 126      |
| Hannover 96              | 124      |
| FC Schalke 04            | 119      |
| Hertha BSC Berlin        | 119      |
| Fortuna Düsseldorf       | 117      |
| 1. FC Nürnberg           | 113      |
| SV Werder Bremen         | 112      |
| 1. FSV Mainz 05          | 109      |
| VfB Stuttgart            | 107      |
| 1899 Hoffenheim          | 107      |
| FC Augsburg              | 106      |
| SC Freiburg              | 105      |
| RasenBallSport Leipzig   | 79       |
| 1. FC Köln               | 141      |
| VfL Bochum               | 133      |
| Hamburger SV             | 132      |
| FC St. Pauli             | 130      |
| FC Erzgebirge Aue        | 110      |
| Arminia Bielefeld        | 107      |
| SC Paderborn 07          | 106      |
| FC Ingolstadt 04         | 104      |
| 1. FC Magdeburg          | 101      |
| 1. FC Union Berlin       | 100      |
| SG Dynamo Dresden        | 99       |
| MSV Duisburg             | 97       |
| SpVgg Greuther Fürth     | 95       |
| SV Darmstadt 98          | 94       |
| Holstein Kiel            | 83       |
| SV Sandhausen            | 78       |
| 1. FC Heidenheim         | 75       |
| SSV Jahn Regensburg      | 60       |

Tab. 1: Fallzahlen zu den analysierten Fußball-Bundesligisten

# Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga

Vor der detaillierten Darstellung der Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga wird nachfolgend ein kurzer Überblick über das Markenverständnis der Fußballstudie gegeben.

Das Markenwissen setzt sich nach Keller (1993) aus zwei Komponenten zusammen: dem Markenbewusstsein und den Markenassoziationen. Das Markenbewusstsein bildet die Stärke des Markennotenpunktes oder des Pfades im Gedächtnis eines Individuums ab und beschreibt die individuelle Fähigkeit des Individuums, die Marke unter verschiedenen Bedingungen wiederzuerkennen. Markenassoziationen umfassen hingegen andere Informationsknoten im Gedächtnis eines Individuums, die erst durch deren Verknüpfung mit der Marke Bedeutung erlangen. Je nach Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit dieser Assoziationen können diese zu einer Differenzierbarkeit des Markenwissens führen. Sowohl das Markenbewusstsein als auch die Markenassoziationen sind Bestandteil der Markenstärke und fließen als solche in die Ermittlung der Vereinsmarkenstärke der Fußball-Bundesligisten mit ein.

## Wie die Vereinsmarkenstärke und der Markenmeister bestimmt wurden

Analog zur Ermittlung des Markenmeisters der vorangegangenen Fußballstudien wurden auch in der diesjährigen Studienauflage wieder sowohl die Vereinsbekanntheit als auch die Stärke wesentlicher Assoziationen, die mit einer Vereinsmarke in Verbindung gebracht werden, zu einem Markenindexwert verdichtet. Die Vereinsbekanntheit und die Markenassoziationen wurden dabei wie folgt erhoben:

Die Vereinsbekanntheit wurde im Fragebogen als gestützte Bekanntheit mittels der Frage „Ist Ihnen der Verein <Vereinsname> bekannt, wenn auch nur dem Namen nach?“ abgebildet. Der Prozentsatz der Befragten, der die Frage für den ihnen jeweils zufällig zugewiesenen Verein mit „Ja“ beantwortete, bildet die aggregierte Vereinsbekanntheit ab und findet als erste Komponente Eingang in die Berechnung der Vereinsmarkenstärke.

Zur Ermittlung der Markenassoziationen als zweite Komponente der Vereinsmarkenstärke wurden die Befragten gebeten, auf einer Skala von 1 („stimme gar nicht zu“) bis 5 („stimme voll zu“) jeweils anzugeben, inwiefern der betreffende Verein als „sehr gut“, „sehr attraktiv“ und „sehr sympathisch“ wahrgenommen wird. Diese drei Items bilden das Kon-

strukt der „Markeneinstellung“, das als Globalurteil für die Stärke positiver und negativer Markenassoziationen verwendet wird. Das Konstrukt der Markeneinstellung findet über die Mittelwertbildung der drei zugrunde liegenden Items Eingang in die Berechnung der Vereinsmarkenstärke und wurde zur besseren Les- und Interpretierfähigkeit in einen Indexwert von 0 bis maximal 100 Punkten überführt.

Die Vereinsmarkenstärke wird schließlich über die multiplikative Verknüpfung der beiden Komponenten „Vereinsbekanntheit“ und „Markeneinstellung“ ermittelt und ebenfalls in Form eines Indexwerts auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten ausgedrückt. Verfolgt man exemplarisch die Berechnung der Vereinsmarkenstärke für Hertha BSC und den 1. FC Union Berlin, ergibt sich der Markenindexwert für die Vereine wie folgt:

Hertha BSC:

Vereinsbekanntheit (97,54%) x Markeneinstellung (43,57 Punkte) = Vereinsmarkenstärke (42,50 Punkte)

1. FC Union Berlin:

Vereinsbekanntheit (79,37%) x Markeneinstellung (52,48 Punkte) = Vereinsmarkenstärke (41,65 Punkte)

Der multiplikative Ansatz zur Verbindung der beiden Komponenten wurde vor dem Hintergrund gewählt, dass die Bekanntheit eine notwendige Bedingung für die Bewertbarkeit der Markenassoziationen beziehungsweise das Vorliegen einer Markeneinstellung darstellt: Nur wenn eine Marke dem Markenadressaten bekannt ist, kann sich überhaupt erst ein assoziatives Netzwerk zur Marke im Gedächtnis eines Individuums ausbilden und verankern.

# Die Markenmeisterschaft 2018

Wie die Ergebnisse der zurückliegenden Studien zeigen, hat sich Borussia Dortmund aus Sicht der Öffentlichkeit über die Jahre erfolgreich als professionelle Vereinsmarke im deutschen Profi-Fußball etabliert. So konnte der BVB den Markenmeisterschaftstitel als stärkste Bundesliga-Vereinsmarke sechs Mal in Folge für sich entscheiden. Nach einer sowohl in spielerischer Hinsicht als auch auf Führungsebene turbulenten Saison stellt sich die Frage, ob das aufgebaute Vereinsimage von Borussia Dortmund die Gunst der öffentlichen Meinung auch in diesem Jahr wieder für sich gewinnen kann.

Die „Schwarz-Gelben“ starteten mit torreichen Spielen in die Saison 2017/18. Doch nach den ersten Niederlagen erwies sich die zurückliegende Spielzeit immer mehr als Bewährungsprobe für den Verein, da neben der sportlichen Leistung auch interne Probleme des Vereins in den Fokus gerieten und für Unruhe sorgten. Angefangen von einem erneuten Trainerwechsel von Peter Bosz zu Peter Stöger als Reaktion auf die mangelnde Spielleistung der Mannschaft über die erzwungenen Wechsel der Offensiv-Spieler Ousmane Dembélé und Pierre-Emerick Aubameyang bis hin zu Auseinandersetzungen innerhalb der Mannschaft machte der Verein nicht nur auf, sondern auch neben dem Spielfeld negative Schlagzeilen. In sportlicher Hinsicht endet die Saison 2017/18 für Borussia Dortmund auf Grund der Torverhältnisse mit dem vierten Platz, der dem Verein die Champions League-Teilnahme sichert. Trotz dieser turbulenten Saison für die „Schwarz-Gelben“ be-

legen die Ergebnisse der diesjährigen Fußballstudie, dass die öffentliche Wahrnehmung der Vereinsmarke Borussia Dortmund, gemessen auf Basis der Markenkomponenten Vereinsbekanntheit und Vereinseinstellung, positiv verbleibt. Der BVB hat sich demzufolge über die Jahre durch ein professionelles und konsequentes Markenmanagement ein solides Markenfundament aufgebaut, welches sich als weitestgehend robust gegenüber den u.a. sportlichen Entwicklungen der zurückliegenden Spielzeit erweist. Entsprechend stellt Borussia Dortmund wie in den vergangenen Jahren die stärkste Vereinsmarke unter den 36 Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga dar (Markenindex: 57,56 Punkte) und führt somit das Vereinsmarkenranking als Markenmeister an. Allerdings muss Borussia Dortmund im Vergleich zum Vorjahr in allen drei Teildimensionen der Markeneinstellung Verluste verzeichnen und seine jeweilige Spitzenposition abgeben,



was entsprechend in einem auch insgesamt niedrigeren Markenindex resultiert. So muss der BVB hinsichtlich der Einstellungskriterien Qualität und Attraktivität jeweils einen Platz einbüßen, so dass der FC Bayern (62,21 Punkte) als qualitativ bester Verein („sehr guter Verein“) vor dem BVB (60,96 Punkte) und Holstein Kiel (58,43 Punkte) eingestuft wird, während Holstein Kiel (58,13 Punkte) als attraktivster Verein vor dem BVB (55,77 Punkte) und Borussia Mönchengladbach (54,40 Punkte) von den Befragten bewertet wird. In puncto Sympathie müssen die „Schwarz-Gelben“ (55,96 Punkte) gleich 14 Vereinen den Vorrang lassen, wobei der SC Freiburg (67,92 Punkte) als sympathischster Verein, gefolgt von Holstein Kiel (67,17 Punkte) und dem SV Sandhausen (62,82 Punkte) beurteilt wird.

Auf Platz zwei des diesjährigen Vereinsmarkenrankings findet sich der SC Freiburg mit einem Markenindex von 56,03 Punkten. Die Breisgauer lieferten sich dieses Jahr ein knappes Rennen um die Markenmeisterschaft mit dem BVB, welches aufgrund einer höheren Vereinsbekanntheit für den BVB entschieden wurde. Denn der SC Freiburg wurde von den Probanden als sympathischster Verein (67,92 Punkte) bewertet und konnte sich auch in den Kategorien „sehr guter“ und „sehr attraktiver“ Verein auf einem der ersten sechs Plätze positionieren. Somit sind die Breisgauer im Vergleich zum Vorjahr vom dritten Platz auf den zweiten Platz aufgestiegen. Auch in der zurückliegenden Spielzeit zeigte sich der SC Freiburg kämpferisch: Nach einer Reihe von Negativ-Erlebnissen wie u.a. der Verletzung von Leistungsträgern der Mannschaft musste der Sportclub bis zum letzten Spieltag um den Klassenerhalt kämpfen. Letztlich konnte sich der Aufsteiger von 2016 den 15. Tabellenplatz und damit das Fortbestehen in der ersten Bundesliga sichern.

## Die Verfolger im Vereinsmarkenranking

Den letzten „Treppchenplatz“ der besten Vereinsmarken des deutschen Profi-Fußballs belegt in diesem Jahr Borussia Mönchengladbach mit einem Markenindex von 54,77 Punkten. Trotz einer eher dürrtigen Rückrunde in der Fußball-Bundesliga, welche den Borussen den neunten Tabellenplatz bescherte, schaffte es der Verein sein Vereinsmarkenimage leicht auszubauen (+1,70 Punkte im Vorjahresvergleich). Dabei profitiert Borussia Mönchengladbach wie Borussia Dortmund von einem sehr hohen Wert der Markenbekanntheit (97,93%), sodass die „Fohlenelf“ verglichen mit dem Vorjahr drei Plätze im Vereinsmarkenranking hochrutschen konnte.

Der FC St. Pauli scheint den vierten Platz des Vereinsmarkenrankings für sich reserviert zu haben und belegt diesen

| Rang | Verein                 | Markenindex | △*       |
|------|------------------------|-------------|----------|
| 1    | Borussia Dortmund      | 57,56       | -2,72    |
| 2    | SC Freiburg            | 56,03       | 2,16     |
| 3    | Bor. Mönchengladbach   | 54,77       | 1,70     |
| 4    | FC St. Pauli           | 53,18       | -0,65    |
| 5    | 1. FC Köln             | 50,65       | -1,98    |
| 6    | Eintracht Frankfurt    | 49,88       | 8,42**   |
| 7    | 1899 Hoffenheim        | 49,86       | 5,94**   |
| 7    | FC Augsburg            | 49,86       | 5,54**   |
| 8    | 1. FC Nürnberg         | 48,38       | 1,91     |
| 9    | Bayer 04 Leverkusen    | 47,55       | 0,51     |
| 10   | SV Werder Bremen       | 47,36       | -7,40**  |
| 11   | FC Bayern München      | 46,02       | -2,98    |
| 12   | VfL Wolfsburg          | 45,81       | -0,68    |
| 13   | FC Schalke 04          | 45,42       | -0,60    |
| 14   | Fortuna Düsseldorf     | 44,56       | -0,59    |
| 15   | Hannover 96            | 44,47       | 2,58     |
| 16   | VfL Bochum             | 44,23       | -1,95    |
| 17   | VfB Stuttgart          | 44,04       | -4,75**  |
| 18   | Arminia Bielefeld      | 43,66       | 0,65     |
| 19   | Holstein Kiel          | 43,08       | 15,52**  |
| 20   | 1. FSV Mainz 05        | 42,67       | -11,06** |
| 21   | FC Erzgebirge Aue      | 42,56       | 3,89**   |
| 22   | Hertha BSC Berlin      | 42,50       | -4,83**  |
| 23   | 1. FC Union Berlin     | 41,65       | -1,13    |
| 24   | Hamburger SV           | 41,23       | 0,76     |
| 25   | SpVgg Greuther Fürth   | 41,09       | 3,69**   |
| 26   | SC Paderborn 07        | 39,36       | neu      |
| 27   | FC Ingolstadt 04       | 38,74       | -3,22    |
| 28   | SV Darmstadt 98        | 38,68       | -4,18**  |
| 29   | SG Dynamo Dresden      | 38,36       | -2,95    |
| 30   | MSV Duisburg           | 37,72       | -1,14    |
| 31   | 1. FC Magdeburg        | 36,50       | neu      |
| 32   | RasenBallSport Leipzig | 34,28       | 3,37     |
| 33   | 1. FC Heidenheim       | 33,32       | -4,43**  |
| 34   | SV Sandhausen          | 32,87       | -0,76    |
| 35   | SSV Jahn Regensburg    | 30,21       | 0,81     |

\* Veränderung im Markenindex gegenüber der Fußballstudie 2017

\*\* Signifikante Veränderung auf einem 5%-Niveau

Tab. 2: Vereinsmarkenranking der Fußballstudie 2018



| Rang | Verein                 | Bekanntheit | △***  |
|------|------------------------|-------------|-------|
| 1    | Borussia Dortmund      | 100,00      |       |
| 1    | 1. FC Köln             | 100,00      |       |
| 1    | FC Schalke 04          | 100,00      |       |
| 2    | Hamburger SV           | 99,25       |       |
| 3    | FC Bayern München      | 99,24       |       |
| 3    | FC St. Pauli           | 99,24       |       |
| 4    | Bayer 04 Leverkusen    | 99,21       |       |
| 5    | Eintracht Frankfurt    | 98,53       |       |
| 6    | VfB Stuttgart          | 98,18       |       |
| 7    | Bor. Mönchengladbach   | 97,93       |       |
| 8    | VfL Wolfsburg          | 97,79       |       |
| 9    | Hertha BSC Berlin      | 97,54       |       |
| 10   | 1. FC Nürnberg         | 96,61       |       |
| 11   | SV Werder Bremen       | 96,58       |       |
| 12   | Arminia Bielefeld      | 94,69       |       |
| 13   | Hannover 96            | 94,66       |       |
| 14   | SC Freiburg            | 94,64       |       |
| 15   | Fortuna Düsseldorf     | 94,35       |       |
| 16   | SG Dynamo Dresden      | 92,45       |       |
| 17   | VfL Bochum             | 92,31       | -6,04 |
| 18   | FC Augsburg            | 91,38       | 5,91  |
| 19   | 1899 Hoffenheim        | 90,68       |       |
| 20   | 1. FSV Mainz 05        | 87,90       | -7,51 |
| 21   | FC Erzgebirge Aue      | 84,62       | 7,20  |
| 22   | SV Darmstadt 98        | 84,07       |       |
| 23   | MSV Duisburg           | 82,76       |       |
| 24   | SpVgg Greuther Fürth   | 81,90       | 10,22 |
| 25   | FC Ingolstadt 04       | 79,39       | -8,51 |
| 26   | 1. FC Union Berlin     | 79,37       | -9,97 |
| 27   | SC Paderborn 07        | 79,10       | neu   |
| 28   | 1. FC Magdeburg        | 78,30       | neu   |
| 29   | Holstein Kiel          | 70,34       | 17,91 |
| 30   | RasenBallSport Leipzig | 68,70       |       |
| 31   | 1. FC Heidenheim       | 68,18       | -9,51 |
| 32   | SV Sandhausen          | 61,42       | -5,25 |
| 33   | SSV Jahn Regensburg    | 55,56       |       |

\*\*\* Veränderung der Bekanntheit größer 5% gegenüber der Fußballstudie 2017

Tab. 3: Vereinsbekanntheit der Fußball-Bundesligisten

mit einer nur minimalen Änderung zum Vorjahr (Markenindex: 53,18 Punkte, -0,65 Punkte im Vorjahresvergleich). Die „Kiezkicker“ starteten gut in die Spielsaison 2017/18, knickten allerdings zum Ende der Hinrunde merklich ein und mussten sich zwischenzeitlich sogar auf dem 16. Tabellenplatz der zweiten Bundesliga wiederfinden. Letztendlich konnte der Verein die Saison auf dem zwölften Tabellenplatz beenden. Ungleich der durchwachsenen sportlichen Leistungen, liegt der FC St. Pauli weiterhin in der Gunst der Befragten, was sich insbesondere in der guten Bewertung des Vereins im Hinblick auf die Attribute „Attraktivität“ (51,73 Punkte) und „Sympathie“ (60,00 Punkte) zeigt. Der FC St. Pauli hat es geschafft, sich eine starke und unverwechselbare Vereinsmarke aufzubauen, was durch die herausragende Bewertung der Vereinsassoziationen „traditionsreich“, „emotional“, „einzigartig“ und „authentisch“ widergespiegelt wird.

Mit 50,65 Punkten zieht schließlich der 1. FC Köln als fünfter Verein in die Top 5 der Bundesliga - Vereinsmarken ein. Allen Befragten war der 1. FC Köln bekannt, sodass den Kölnern ihre 100%ige Bekanntheit zur Bildung der Markenstärke zu Gute kommt. Doch wie es insbesondere die Fans des 1. FC Kölns wissen, steht es insgesamt nicht nur positiv um den Verein: Neben den in der letzten Saison liegengelassenen Punkten in der Fußball-Bundesliga haben die Kölner auch einige Punkte in Vereinsmarkenranking verloren (-1,98 Punkte im Vorjahresvergleich). Zurückzuführen ist dies vor allem auf die Markenkomponente „Qualität“, hier belegen die „Geißböcke“ mit 45,92 Punkten nur Platz 23 (-4,24 Punkte im Vorjahresvergleich). Ein Blick auf die Tabelle der Fußball-Bundesliga bestätigt diese Bewertung, denn der 1. FC Köln beendete die Spielsaison 2017/18 auf dem letzten Platz und stieg in die zweite Bundesliga ab. Doch trotz sportlicher Misserfolge in der Bundesliga und auch in der nach 25 Jahren endlich wieder erreichten Europa League, wird der Verein als besonders „traditionsreich“, „einzigartig“ und „emotional“ bewertet, wodurch es die Kölner schaffen, insgesamt im Vereinsmarkenranking vorne mit dabei zu sein.

## Die Auf- und Absteiger im Vereinsmarkenranking

Neben der Frage nach den besten Vereinen des Vereinsmarkenrankings ist die Betrachtung der größten Auf- und Absteiger besonders spannend. Hier werden die Vereine der ersten und zweiten Bundesliga, welche verglichen mit dem Vorjahr die größten Veränderungen aufweisen, einmal genauer unter die Lupe genommen. Im Hinblick auf die größten Aufsteiger des Rankings können gleich zwei Vereine jubeln: Holstein Kiel und Eintracht Frankfurt.

Holstein Kiel ist verglichen mit dem Vorjahresranking punktemäßig der größte Aufsteiger. Die Kieler, die erst seit der Spiel-

| Rang | Verein                 | Einstellung | △*      |
|------|------------------------|-------------|---------|
| 1    | Holstein Kiel          | 61,24       | 8,67**  |
| 2    | SC Freiburg            | 59,20       | 2,79    |
| 3    | Borussia Dortmund      | 57,56       | -3,66   |
| 4    | Bor. Mönchengladbach   | 55,93       | 2,46    |
| 5    | 1899 Hoffenheim        | 54,98       | 6,18**  |
| 6    | FC Augsburg            | 54,56       | 2,70    |
| 7    | SSV Jahn Regensburg    | 54,38       | 4,63    |
| 8    | FC St. Pauli           | 53,59       | -1,02   |
| 9    | SV Sandhausen          | 53,53       | 3,09    |
| 10   | 1. FC Union Berlin     | 52,48       | 4,60    |
| 11   | 1. FC Köln             | 50,65       | -1,98   |
| 12   | Eintracht Frankfurt    | 50,62       | 9,16**  |
| 13   | FC Erzgebirge Aue      | 50,30       | 0,35    |
| 14   | SpVgg Greuther Fürth   | 50,18       | -1,99   |
| 15   | 1. FC Nürnberg         | 50,07       | 3,27    |
| 16   | RasenBallSport Leipzig | 49,89       | 5,41    |
| 17   | SC Paderborn 07        | 49,76       | neu     |
| 18   | SV Werder Bremen       | 49,04       | -5,72   |
| 19   | 1. FC Heidenheim       | 48,87       | 0,28    |
| 20   | FC Ingolstadt 04       | 48,80       | 1,07    |
| 21   | 1. FSV Mainz 05        | 48,55       | -7,76** |
| 22   | Bayer 04 Leverkusen    | 47,93       | -0,67   |
| 23   | VfL Bochum             | 47,92       | 0,96    |
| 24   | Fortuna Düsseldorf     | 47,22       | -0,33   |
| 25   | Hannover 96            | 46,98       | 3,46    |
| 26   | VfL Wolfsburg          | 46,84       | -0,02   |
| 27   | 1. FC Magdeburg        | 46,62       | neu     |
| 28   | FC Bayern München      | 46,37       | -2,93   |
| 29   | Arminia Bielefeld      | 46,11       | 0,57    |
| 30   | SV Darmstadt 98        | 46,01       | -3,78   |
| 31   | MSV Duisburg           | 45,57       | -1,47   |
| 32   | FC Schalke 04          | 45,42       | -0,98   |
| 33   | VfB Stuttgart          | 44,86       | -4,97   |
| 34   | Hertha BSC Berlin      | 43,57       | -4,17   |
| 35   | Hamburger SV           | 41,54       | -0,48   |
| 36   | SG Dynamo Dresden      | 41,50       | -1,09   |

\* Veränderung der Einstellung gegenüber der Fußballstudie 2017

\*\* Signifikante Veränderung auf einem 5%-Niveau

Tab. 4: Markeneinstellung zu den Fußball-Bundesligisten

saison 2017/18 wieder in der zweiten Bundesliga vertreten sind, schaffen es ihre Vereinsmarke rasant auszubauen, was eine signifikante Veränderung des Markenindex um 15,52 Punkte und der Sprung von Platz 36 auf Platz 20 beweist. Wird der Fokus weg von der Bekanntheit, welche bei den „Störchen“ noch relativ gering ausfällt (70,34%), hin auf die Einstellung gegenüber der Vereinsmarke gerichtet, darf Holstein Kiel zum Sieg gratuliert werden (61,24 Punkte, +8,67 im Vorjahresvergleich). Die Einstellung gegenüber der Vereinsmarke setzt sich zusammen aus den Markenkomponten „Sympathie“, „Qualität“ und „Attraktivität“, wobei Holstein Kiel in all diesen Bereichen auf den vorderen Plätzen liegt. Mit Blick auf die vergangene Spielsaison stellt dies keine Überraschung dar: Obwohl Holstein Kiel 36 Jahre nicht in der ersten oder zweiten Bundesliga spielte, konnte der Verein den anderen Teams die Stirn bieten und sich einen guten dritten Tabellenplatz sichern. Das darauffolgende Relegationsspiel gegen den VfL Wolfsburg verloren die „Störche“ zwar, trotzdem bescherte es dem Club sicherlich einige Sympathiepunkte. Gleiches gilt für die Diskussion um das Stadion des Vereins, bei welcher es für einige Zeit so aussah, als müsste der Verein im Falle eines Aufstiegs in die erste Bundesliga seine Heimspiele in einem anderen Stadion austragen. Glücklicherweise hat sich die Stadion-Thematik zu Gunsten von Holstein Kiel geklärt und die Kieler können zusätzlich eine damit einhergehende gestiegene Markenbekanntheit für sich verbuchen.

Eintracht Frankfurt ist zwar nicht punktemäßig, dafür aber plätzemäßig der größte Aufsteiger des Vereinsmarkenrankings. Der Eintracht gelang es im Ranking 20 Plätze gut zu machen und so von Platz 26 auf Platz 6 zu springen (+8,42 Punkte im Vorjahresvergleich). Mit einer nach wie vor hohen Bekanntheit (98,53%) kann der Verein signifikante positive Änderungen für alle drei Markenkomponten verbuchen, was in einer gesteigerten Einstellung gegenüber dem Verein resultiert (50,62 Punkte, +9,16 Punkte im Vorjahresvergleich). Sicherlich war nicht zuletzt das gewonnene DFB-Pokalspiel gegen den FC Bayern München ein großer Sympathie-, Qualitäts- und Attraktivitätstreiber. Die Tatsache, dass die Frankfurter durch den Pokalsieg in der nächsten Saison auch international unterwegs sind sowie der gute achte Tabellenplatz der Mannschaft zum Ende der Saison 2017/18 taten ihr Übriges für den Aufstieg der Frankfurter im Markenranking.

Als drittgrößter Aufsteiger des diesjährigen Vereinsmarkenrankings kann 1899 Hoffenheim angeführt werden. Wie auch schon im letzten Jahr schaffte es der Verein sich erneut zu steigern (+5,94 Punkte im Vorjahresvergleich) und kämpfte sich von Platz 20 auf Platz 7 vor. Obwohl die Bekanntheit des Vereins nur wenig Zuwachs bekommt (90,68%), kann der Verein eine gesteigerte Einstellung (54,98 Punkte, fünfter Platz) verbuchen, welche auf einen großen Anstieg in allen drei Markenkomponten zurückzuführen ist. Wird die sportliche Leistung des Vereins in der Spielsaison 2017/18 betrachtet, ist die

Bewertung im Ranking nicht weiter verwunderlich: So kann Hoffenheim auf eine sehr gute Saison zurückblicken, die in einem dritten Tabellenplatz endete. Damit schaffte der Verein mit seinem Erfolgscoach Julian Nagelsmann die Qualifikation für die Champions League und ist ein Beispiel dafür, wie es einem Verein gelingen kann über sein „Retortenclub“-Image hinauszuwachsen.

Die Riege der größten Absteiger des Vereinsmarkenrankings wird in diesem Jahr vom 1. FSV Mainz 05 angeführt. Zeigte der Verein im Ranking des letzten Jahres noch eine positive Entwicklung, so ging es in diesem Jahr stark bergab. Mit einer signifikanten negativen Veränderung von 11,06 Punkten, rutschten die Mainzer von Platz 5 auf Platz 21 (Markenindex: 42,67 Punkte), womit der Verein im Hinblick auf Punkte und Plätze der größte Absteiger ist. Dies liegt sowohl an der gesunkenen Bekanntheit (-7,51%) als auch an der schlechteren Bewertung der Einstellung gegenüber dem Verein (-7,51 Punkte im Vorjahresvergleich). Leider konnten die Mainzer auch in sportlicher Hinsicht nicht mehr als den Klassenerhalt feiern. Auf Grund spielerischer Schwächen beendeten die Rheinessen die Saison 2017/18 auf dem 14. Platz und fanden sich damit, wie auch in der vergangenen Saison, auf einem der hinteren Plätze der Tabelle.

Der zweite Platz im "Absteiger-Ranking" geht mit einer Verschlechterung um 7,40 Punkten im Vergleich zum Vorjahr an den SV Werder Bremen. Konnten sich die Bremer im letzten Jahr noch über den zweiten Platz des Vereinsmarkenrankings freuen, mussten sie in diesem Jahr große Einbußen in Bezug auf die Bekanntheit und die Einstellung hinnehmen und landeten mit einem Markenindex von 47,36 Punkten nur noch auf Platz elf - dem gleichen (Tabellen-)Platz, auf dem Werder auch die Spielsaison 2017/18 in der Bundesliga beendete. Dabei machten die „Grün-Weißen“ es sportlich in der letzten Saison spannend, da sie sich lange Zeit im unteren Drittel der Bundesligatablelle befanden, dies könnte auch eine Erklärung für die vergleichsweise negativen Bewertungen des Vereins in den Rubriken „sehr guter“ (46,24 Punkte, Platz 22) und „sehr attraktiver“ (46,02 Punkte, Platz 18) Verein sein.

## ... ist sehr sympathisch

| Rang | Verein                   | Ausprägung | △*      |
|------|--------------------------|------------|---------|
| 1    | SC Freiburg              | 67,92      | 5,36    |
| 2    | Holstein Kiel            | 67,17      | 7,29    |
| 3    | SV Sandhausen            | 62,82      | 4,49    |
| 4    | SSV Jahn Regensburg      | 62,29      | 5,68    |
| 5    | FC St. Pauli             | 60,00      | -3,09   |
| 6    | FC Augsburg              | 58,96      | 0,91    |
| 7    | SpVgg Greuther Fürth     | 58,51      | -1,06   |
| 8    | Borussia Mönchengladbach | 57,92      | 0,78    |
| 9    | 1. FC Union Berlin       | 56,93      | 4,50    |
| 10   | 1. FSV Mainz 05          | 56,88      | -5,40   |
| 11   | 1. FC Köln               | 56,74      | -0,81   |
| 12   | FC Erzgebirge Aue        | 56,31      | -0,47   |
| 13   | 1899 Hoffenheim          | 56,07      | 6,31    |
| 14   | SC Paderborn 07          | 56,01      | neu     |
| 15   | Borussia Dortmund        | 55,96      | -5,18   |
| 16   | 1. FC Heidenheim         | 55,41      | 1,67    |
| 17   | SV Werder Bremen         | 54,87      | -5,34   |
| 18   | 1. FC Nürnberg           | 54,39      | 2,55    |
| 19   | VfL Bochum               | 54,36      | 1,44    |
| 20   | Eintracht Frankfurt      | 53,54      | 9,02**  |
| 21   | SV Darmstadt 98          | 53,46      | -3,08   |
| 22   | Hannover 96              | 53,02      | 5,56    |
| 23   | FC Ingolstadt 04         | 52,88      | -1,76   |
| 24   | MSV Duisburg             | 52,34      | -2,16   |
| 25   | Arminia Bielefeld        | 52,10      | 1,87    |
| 26   | 1. FC Magdeburg          | 51,98      | neu     |
| 27   | Fortuna Düsseldorf       | 51,92      | -0,44   |
| 28   | VfL Wolfsburg            | 49,81      | 0,58    |
| 29   | VfB Stuttgart            | 47,90      | -6,51** |
| 30   | Bayer 04 Leverkusen      | 47,80      | -1,66   |
| 31   | Hertha BSC Berlin        | 46,61      | -5,04   |
| 32   | Hamburger SV             | 45,83      | -0,29   |
| 33   | FC Schalke 04            | 44,79      | -1,50   |
| 34   | SG Dynamo Dresden        | 43,37      | -1,41   |
| 35   | RasenBallSport Leipzig   | 43,35      | 3,14    |
| 36   | FC Bayern München        | 30,73      | -6,54   |

Tab. 5: Einstellungsmerkmal „sehr sympathisch“ der Fußball-Bundesligisten (\*\*Signifikante Veränderung 5%-Niveau)



## ... ist sehr gut

| Rang | Verein                   | Ausprägung | △*      |
|------|--------------------------|------------|---------|
| 1    | FC Bayern München        | 62,21      | 2,05    |
| 2    | Borussia Dortmund        | 60,96      | -3,14   |
| 3    | Holstein Kiel            | 58,43      | 8,77**  |
| 4    | RasenBallsport Leipzig   | 57,59      | 7,62    |
| 5    | 1899 Hoffenheim          | 56,54      | 5,61    |
| 6    | SC Freiburg              | 56,37      | 3,04    |
| 7    | Borussia Mönchengladbach | 55,46      | 3,63    |
| 8    | FC Augsburg              | 54,25      | 4,21    |
| 9    | SV Sandhausen            | 53,85      | 5,10    |
| 10   | SSV Jahn Regensburg      | 51,27      | 3,75    |
| 11   | Bayer 04 Leverkusen      | 51,20      | 0,30    |
| 12   | Eintracht Frankfurt      | 50,00      | 9,74**  |
| 13   | 1. FC Union Berlin       | 49,75      | 3,43    |
| 14   | FC St. Pauli             | 49,04      | 0,11    |
| 15   | 1. FC Nürnberg           | 48,03      | 2,81    |
| 16   | 1. FC Heidenheim         | 47,97      | 1,18    |
| 17   | FC Schalke 04            | 47,50      | 0,35    |
| 18   | FC Erzgebirge Aue        | 47,07      | -1,38   |
| 19   | SpVgg Greuther Fürth     | 46,81      | -0,87   |
| 20   | VfL Wolfsburg            | 46,59      | -0,42   |
| 21   | SC Paderborn 07          | 46,39      | neu     |
| 21   | FC Ingolstadt 04         | 46,39      | 2,30    |
| 22   | SV Werder Bremen         | 46,24      | -5,43   |
| 23   | 1. FC Köln               | 45,92      | -4,24   |
| 24   | VfL Bochum               | 45,83      | 0,68    |
| 25   | Fortuna Düsseldorf       | 45,30      | -0,15   |
| 26   | 1. FSV Mainz 05          | 45,18      | -9,70** |
| 27   | VfB Stuttgart            | 44,63      | -3,54   |
| 28   | Hannover 96              | 44,56      | 1,93    |
| 29   | 1. FC Magdeburg          | 44,55      | neu     |
| 30   | Arminia Bielefeld        | 42,76      | -0,75   |
| 31   | Hertha BSC Berlin        | 42,16      | -5,84** |
| 32   | MSV Duisburg             | 41,67      | -1,77   |
| 33   | SV Darmstadt 98          | 41,49      | -5,27   |
| 34   | SG Dynamo Dresden        | 39,80      | -2,55   |
| 35   | Hamburger SV             | 37,31      | -0,73   |

Tab. 6: Einstellungsmerkmal „sehr gut“ der Fußball-Bundesligisten (\*\*Signifikante Veränderung 5%-Niveau)

## ... ist sehr attraktiv

| Rang | Verein                   | Ausprägung | △*      |
|------|--------------------------|------------|---------|
| 1    | Holstein Kiel            | 58,13      | 9,95**  |
| 2    | Borussia Dortmund        | 55,77      | -2,65   |
| 3    | Borussia Mönchengladbach | 54,40      | 2,96    |
| 4    | SC Freiburg              | 53,30      | -0,03   |
| 5    | 1899 Hoffenheim          | 52,34      | 6,64**  |
| 6    | FC St. Pauli             | 51,73      | -0,07   |
| 7    | 1. FC Union Berlin       | 50,74      | 5,85    |
| 8    | FC Augsburg              | 50,47      | 2,98    |
| 9    | SSV Jahn Regensburg      | 49,58      | 4,46    |
| 10   | 1. FC Köln               | 49,29      | -0,89   |
| 11   | RasenBallsport Leipzig   | 48,73      | 5,48    |
| 12   | Eintracht Frankfurt      | 48,32      | 8,71**  |
| 13   | 1. FC Nürnberg           | 47,81      | 4,46    |
| 13   | FC Erzgebirge Aue        | 47,52      | 2,92    |
| 15   | FC Ingolstadt 04         | 47,12      | 2,65    |
| 16   | SC Paderborn 07          | 46,88      | neu     |
| 17   | FC Bayern München        | 46,18      | -4,28   |
| 18   | SV Werder Bremen         | 46,02      | -6,36** |
| 19   | SpVgg Greuther Fürth     | 45,21      | -4,05   |
| 20   | Bayer 04 Leverkusen      | 44,80      | -0,63   |
| 21   | Fortuna Düsseldorf       | 44,44      | -0,39   |
| 22   | VfL Wolfsburg            | 44,13      | -0,22   |
| 23   | FC Schalke 04            | 43,96      | -1,80   |
| 24   | SV Sandhausen            | 43,91      | -0,32   |
| 25   | 1. FSV Mainz 05          | 43,58      | -8,19** |
| 26   | VfL Bochum               | 43,56      | 0,75    |
| 27   | Arminia Bielefeld        | 43,46      | 0,59    |
| 28   | Hannover 96              | 43,35      | 2,89    |
| 29   | 1. FC Magdeburg          | 43,32      | neu     |
| 30   | 1. FC Heidenheim         | 43,24      | -2,01   |
| 31   | SV Darmstadt 98          | 43,09      | -2,98   |
| 32   | MSV Duisburg             | 42,71      | -0,47   |
| 33   | VfB Stuttgart            | 42,06      | -4,86   |
| 34   | Hertha BSC Berlin        | 41,95      | -1,61   |
| 35   | Hamburger SV             | 41,48      | -0,42   |
| 36   | SG Dynamo Dresden        | 41,33      | 0,70    |

Tab. 7: Einstellungsmerkmal „sehr attraktiv“ der Fußball-Bundesligisten (\*\*Signifikante Veränderung 5%-Niveau)

# Markenindex nach Fananteilen

Mit unserem Ansatz der Erhebung der Markenbekanntheit und -einstellung basierend auf einer Bewertung eines zufällig ausgewählten bekannten Vereins ergibt sich ein Index, der im Wesentlichen die Meinung „der Allgemeinheit“ über die Vereine misst und somit einen möglichen Indikator für das markenbasierte Akquisitionspotenzial darstellt. Mit dem Markenindex nach Fananteilen ergänzen wir unseren Ansatz. In diesem Jahr wurden die Befragten nach der Befragung zu einem zufällig ausgewählten und bekannten Verein noch – soweit vorhanden – zu ihrem Lieblingsverein befragt. Die Zusammenfassung zum fananteilsgewichteten Markenindex berechnet sich aus dem hochgerechneten Fananteil  $s$  des Vereins  $i$  an der Gesamtstichprobe multipliziert mit der Bewertung des Vereins  $i$  durch die befragten Anhänger bei gegebener Markenbekanntheit und der Addition des Markenindex des Vereins  $i$  aus der Zufallsauswahl (Fans anderer Vereine und Nicht-Fans), die in der Gewichtung von  $1$ -s eingeht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Einführung der Gewichtung bei vielen Vereinen nicht zu wesentlichen Änderungen führt. Auch bei einer Berücksichtigung der Fananteile geht der erste Platz im Ranking an Borussia Dortmund und auf den ersten vier Plätzen bleibt das Ranking unverändert. Auf Grund des höchsten Fananteils in der Stichprobe kann sich jedoch der FC Bayern München um insgesamt sieben Positionen im Ranking auf den fünften Platz verbessern. Darüber hinaus erzielt auch der VfB Stuttgart aufgrund seines vergleichsweise hohen Fananteils eine Verbesserung um drei Plätze. Gut bewertete Vereine mit kleinerer Fanbasis wie 1899 Hoffenheim und Bayer 04 Leverkusen verschlechtern sich im Ranking um jeweils zwei Plätze.

Aufgrund der Tatsache, dass Vereinsanhänger ihren Club naturgemäß positiver bewerten, steigen die Werte aller Vereine im Markenindex nach Fananteilen etwas an. Überraschenderweise zeigen sich jedoch auch bei der Bewertung der Clubs durch die eigenen Anhänger zum Teil deutliche Unterschiede. So erzielt der FC Schalke 04 mit einem Markeneinstellungsindex von 91,75 den besten Wert in der Befragung, am Tabellenende liegt der VfL Wolfsburg mit 65,25 Punkten. Entgegen der möglichen Annahme beurteilen die Fans ihren Verein also keinesfalls unkritisch, auch bei der eigenen Fanbasis gibt es deutliche Unterschiede in der Markeneinstellung.

Der Markenindex nach Fananteilen gewichtet die Vereinsbewertung mit der jeweils vorhandenen Fanbasis und stellt dadurch einen ausgewogenen Index zur Erfassung der Einstellungen des Fanbestands und der Bekanntheit und Bewertung des Vereins im Markt dar.

| Rang | Verein                 | Markenindex | $\Delta^*$ |
|------|------------------------|-------------|------------|
| 1    | Borussia Dortmund      | 60,42       | ---        |
| 2    | SC Freiburg            | 56,43       | ---        |
| 3    | Bor. Mönchengladbach   | 55,63       | ---        |
| 4    | FC St. Pauli           | 53,74       | ---        |
| 5    | FC Bayern München      | 51,97       | +7         |
| 6    | 1. FC Köln             | 51,67       | -1         |
| 7    | Eintracht Frankfurt    | 50,76       | -1         |
| 8    | FC Augsburg            | 50,10       | ---        |
| 9    | 1899 Hoffenheim        | 49,99       | -2         |
| 10   | 1. FC Nürnberg         | 49,16       | -1         |
| 11   | SV Werder Bremen       | 48,36       | ---        |
| 12   | Bayer 04 Leverkusen    | 47,75       | -2         |
| 13   | FC Schalke 04          | 46,75       | +1         |
| 14   | VfL Wolfsburg          | 45,86       | -1         |
| 15   | VfB Stuttgart          | 45,09       | +3         |
| 16   | Fortuna Düsseldorf     | 44,93       | -1         |
| 17   | Hannover 96            | 44,89       | -1         |
| 18   | VfL Bochum             | 44,39       | -1         |
| 19   | Arminia Bielefeld      | 43,78       | ---        |
| 20   | Holstein Kiel          | 43,37       | ---        |
| 21   | Hertha BSC Berlin      | 43,25       | +2         |
| 22   | 1. FSV Mainz 05        | 43,01       | -1         |
| 23   | FC Erzgebirge Aue      | 42,71       | -1         |
| 24   | Hamburger SV           | 42,24       | +1         |
| 25   | 1. FC Union Berlin     | 41,86       | -1         |
| 26   | SpVgg Greuther Fürth   | 41,16       | ---        |
| 27   | SC Paderborn 07        | 39,41       | ---        |
| 28   | SG Dynamo Dresden      | 38,92       | +2         |
| 29   | SV Darmstadt 98        | 38,91       | ---        |
| 30   | FC Ingolstadt 04       | 38,80       | -2         |
| 31   | MSV Duisburg           | 37,89       | ---        |
| 32   | 1. FC Magdeburg        | 36,96       | ---        |
| 33   | RasenBallSport Leipzig | 35,47       | ---        |
| 34   | 1. FC Heidenheim       | 33,38       | ---        |
| 35   | SV Sandhausen          | 32,99       | ---        |
| 36   | SSV Jahn Regensburg    | 30,34       | ---        |

\* Änderung der Rangfolge im Vergleich zum klassischen Markenindex

Tab. 8: Gewichtetes Vereinsmarkenranking nach Fananteilen

# Implikationen für die Markenführung von Fußballvereinen

Um im Zeitalter der Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports langfristig erfolgreich zu sein und zeitgleich eine stabile wirtschaftliche Entwicklung zu verzeichnen, stehen Fußballvereine vor der Herausforderung durch professionelles Markenmanagement eine starke Vereinsmarke aufzubauen, die unabhängig von der sportlichen Leistung agiert. Die unterschiedlichen Ergebnisse hinsichtlich der Markenstärke der Fußball-Bundesligisten zeigen auf, dass für viele Vereine noch Verbesserungspotenziale zur Stärkung ihrer Marke mithilfe von gezielten Verstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen bestehen.

Wohlwissend, dass eine starke Vereinsmarke neben der sportlichen Leistung wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt, lassen sich unter den Fußball-Bundesligisten eindeutige Unterschiede bezüglich des Umfangs und der Qualität des Markenmanagements erkennen. Die diesjährige Vereinsmarkenanalyse verdeutlicht, dass weiterhin eine Diskrepanz zwischen Vereinen, die sich in den letzten Jahren stets in der oberen Tabellenhälfte des Vereinsmarkenrankings positionieren konnten wie z.B. Borussia Dortmund oder der FC St. Pauli und anderen Vereinen, die bisher eher im unteren Tabellenbereich platziert waren, besteht. Letztere Vereine tätigen ihre Investitionen primär in den unmittelbaren sportlichen Erfolg sowie in die Bewältigung des Vereinstagesgeschäftes und weniger in den kontinuierlichen Aufbau eines professionellen Markenmanagements. Dabei stellen die verfügbaren Ressourcen der Vereine der ersten und zweiten Bundesliga zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Entwicklung und Umsetzung einer wirkungsvollen übergeordneten Markenstrategie dar. Denn auch mit kleineren Investitionen können die jeweiligen Besonderheiten der Vereinsmarken in kreativer Weise der Zielgruppen des Vereins kommuniziert und kontinuierlich herausgestellt werden. Gleichzeitig führen aber auch (un-)kontrollierbare Ereignisse wie Querelen in der Vereinsführung oder Fanausschreitungen zu negativen Markenassoziationen seitens der öffentlichen Wahrnehmung, die es zu berücksichtigen gilt.

Für die Ableitung zielführender Implikationen für die Markenführung professioneller Fußballvereine bildet das Verständnis der Zusammensetzung der Markenstärke die Basis. Ausgehend von dem Zwei-Komponenten-Ansatz von Keller (1993) stellt dabei die Markenbekanntheit die Grundvoraussetzung für eine starke Marke dar. Denn nur, wenn eine Marke einer

Person bekannt ist, können sich Assoziationen zur Marke in den Köpfen der Adressaten bilden und verankern. Die Einstellung gegenüber einer Marke wird hingegen durch die Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen beeinflusst. Folglich gilt es für eine langfristig erfolgreiche Führung der Marke und den Aufbau eines soliden Markenfundamentes auf Basis der übergeordneten Markenstrategie die Vereinsmarkenbekanntheit zu steigern und ein starkes, positives und einzigartiges Markenimage zu schaffen (siehe Abbildung 2).

## Schritt 1: Die Erhöhung der Vereinsmarkenbekanntheit

Für die Ausschöpfung der mit positiven Markenassoziationen einhergehenden Potenziale ist eine weitreichende Vereinsbekanntheit unabdingbar. Als Benchmarks des diesjährigen Vereinsrankings in Bezug auf die Bekanntheit sind Borussia Dortmund, der 1. FC Köln und der FC Schalke 04 mit einer jeweiligen Bekanntheit von 100% zu nennen. Demgegenüber sollten Vereine wie Holstein Kiel oder der SC Freiburg, die bereits über sehr positive Markenassoziationen verfügen, geeignete Maßnahmen zur Steigerung ihrer Vereinsbekanntheit ergreifen. Wichtig hierbei ist es, die Besonderheiten des Vereins sowie die Stärken des Vereinsimages im Rahmen der markenpolitischen Kommunikationsmaßnahmen authentisch und glaubwürdig an die relevante Zielgruppe zu übermitteln.

## Schritt 2: Die Verbesserung der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen

Das Markenmanagement von Vereinen mit einer hohen Markenbekanntheit sollte sich auf Maßnahmen zur Verbesserung der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen konzentrieren.



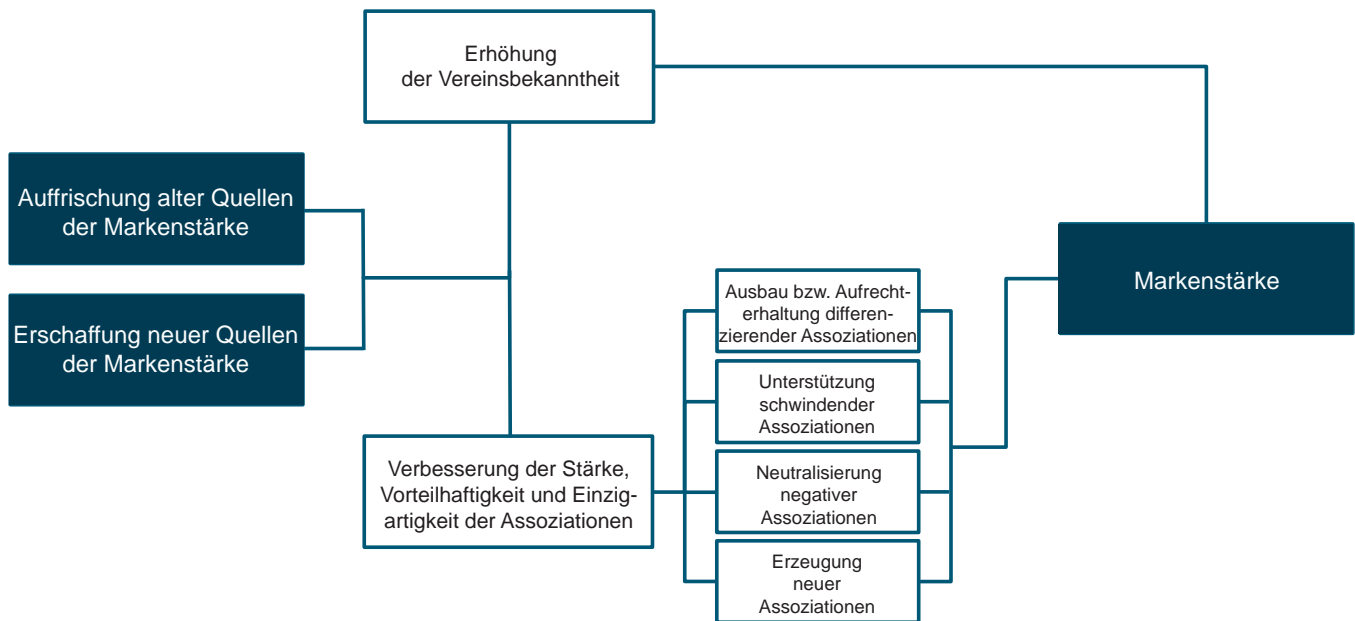


Abb. 2: Markenverstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen in Anlehnung an Keller (2008)

soziationen fokussieren. Hierbei können folgende Ansatzpunkte zielführend sein:

**Die Aufrechterhaltung bzw. der Ausbau differenzierender Markenassoziationen**

Konnte ein Verein bereits positive Markenassoziationen in der öffentlichen Wahrnehmung aufbauen, die ihn eindeutig von den anderen Vereinen abgrenzen, sollte das Vereinsmanagement dies nutzen und diese Vereinseigenschaften weiterverfolgen und verstärkt ausbauen. Beispielsweise kann sich der FC Bayern München eindeutig durch sein hohes Maß an Internationalität gegenüber den anderen Vereinsmarken der Fußball-Bundesliga abgrenzen. Demzufolge sollte der deutsche Meister diese vorteilhafte Positionierung der Vereinsmarke gezielt einsetzen und gegenüber der Zielgruppe der Vereinsmarke wirkungsvoll kommunizieren, um von dieser Markenassoziation durch z.B. den Abschluss neuer Sponsorenverträge oder der Gewinnung internationaler Fans zu profitieren.

**Die Unterstützung schwindender Assoziationen**

Zur Verbesserung der Vereinsmarkenstärke empfiehlt es sich ebenfalls seitens des Vereinsmanagements in Vergessenheit geratene Assoziationen wieder verstärkt aufleben zu lassen und gegenüber den Markenadressaten zu kommunizieren. Angeführt sei hier der SV Werder Bremen, der in der Vergangenheit als sehr authentischer Verein von der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde und sich in diesem Jahr nur noch im unteren Mittelfeld der 36 Bundesligisten in der Kategorie „Authentizität“ wiederfinden lässt. Folglich sollten sich die „Grün-Weißen“ im Rahmen der Vermarktung und Außendarstellung des Vereins gezielter auf dieses Differenzierungsmerkmal konzentrieren.

**Die Neutralisierung negativer Assoziationen**

Wichtig Neben der Fokussierung positiver Assoziationen zur Stärkung der Markenwahrnehmung gilt es insbesondere auch bestehende negative Assoziationen zu neutralisieren. Beispielsweise sieht sich die SG Dynamo Dresden immer wieder mit Negativ-Schlagzeilen aufgrund wiederkehrender Ausschreitungen einzelner Fangruppierungen konfrontiert. Ziel des Vereinsmarkenmanagements sollte es daher sein, aktiv gegen die bestehende Fanproblematik vorzugehen und somit die Wahrnehmung der Vereinsmarke zukünftig zu stärken.

**Die Erzeugung neuer Assoziationen**

Ebenso ist es für eine langfristige Differenzierung erforderlich, sich nicht ausschließlich auf bestehende Assoziationen zu fokussieren, sondern ebenfalls neue Assoziationen gegenüber anderen Vereinsmarken zu schaffen. Beispielsweise hat der FC Schalke 04 als ehemaliger Bergarbeiter-Verein sein Markenimage stets auf seiner Entstehungsgeschichte mit Assoziationen wie Tradition und Emotionalität aufgebaut und sich dadurch klar von den anderen Vereinen abgegrenzt. Doch durch die zunehmende Professionalisierung des Fußballs sowie dem Ende des Bergbaus empfiehlt es sich, neben den bestehenden, tief verankerten Assoziationen zudem neue Assoziationen zu schaffen. So zeichnen sich die Knappen insbesondere durch ihre erfolgreiche Nachwuchsarbeit aus. Nachweise für die Qualität der „Knappenschmiede“ sind Spieler wie Manuel Neuer oder Leroy Sané. Dementsprechend sollten die „Königsblauen“ ihre Vorbildfunktion in puncto Spielerausbildung und Nachwuchsförderung zur positiven Beeinflussung der Vereinsmarkenstärke nutzen, um zukünftig stärker davon profitieren zu können.

# Weiterführende Literatur zum Thema

Aaker, Jennifer (1997): Dimensions of brand personality, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 34, Nr. 3, S. 347-357.

Bauer, Hans H.; Stockburger-Sauer, Nicola E.; Exler, Stefanie (2008): Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment, in: *Journal of Sport Management*, Jg. 22, Nr. 2, S. 205-226.

Bauer, Hans H.; Sauer, Nicola E.; Schmitt, Philipp (2004): Customer-based brand equity in the team sport industry: operationalization and impact on the economic success of sport teams, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 39, Nr. 5/6, S. 496-513.

Couvelaere, Vincent; Richelieu, André (2005): Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams, in: *European Sport Management Quarterly*, Jg. 5, Nr. 1, S. 23-46.

Ferrand, Alain; Pages, Monique (1999): Image management in sport organizations: the creation of value, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 33, Nr. 3/4, S. 387-401.

Gladden, James M.; Funk, Daniel C. (2002): Developing an understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport, in: *Journal of Sport Management*, Jg. 16, Nr. 1, S. 54-81.

Gladden, James M.; Funk, Daniel C. (2001): Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty, in: *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Jg. 3, Nr. 1, S. 67-91.

Holzmüller, Hartmut H.; Cramer, Carsten; Thom, Dennis C. (2014): Markenführung im Profi-Fußball, in: *Marketing Review St. Gallen*, Jg. 31, Nr. 2, S. 68-83.

Keller, Kevin L. (2008): *Strategic brand management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, Nr. 1, S. 1-22.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schade, Michael; Piehler, Rico; Burmann, Christoph (2014): Sport club brand personality scale (SCBPS): a new brand personality scale for sport clubs, in: *Journal of Brand Management*, Jg. 21, Nr. 7, S. 650-663.

Schilhaneck, Michael (2008): *Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Woisetschläger, David M.; Backhaus, Christof; Hageböiling, Mona; Jaensch, Vanessa (2017): *Fußballstudie 2017 - Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Arbeitspapier des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion.

Woisetschläger, David M.; Backhaus, Christof; Cornwell, Bettina T. (2017): Inferring Corporate Motives: How Deal Characteristics Shape Sponsorship Perceptions, *Journal of Marketing*, Jg. 81, Nr. 5, S. 121-141.

# Autoren und Kontakt

## Autoren

**Prof. Dr. David M. Woisetschläger** | Technische Universität Braunschweig

**Prof. Dr. Christof Backhaus** | Aston Business School (UK)

**M. Sc. Mona Hagebölling** | Technische Universität Braunschweig

**M. Sc. Vanessa Jaensch** | Technische Universität Braunschweig

## Kontakt

### **Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Braunschweig**

Mühlenpfordtstr. 23  
38106 Braunschweig  
Telefon +49 531 391 63 100  
Telefax +49 531 391 63 123  
aip-dlm@tu-braunschweig.de  
www.tu-braunschweig.de/aip/dlm

Der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement ist Teil des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion. Wir befassen uns mit aktuellen Fragestellungen des Managements von Dienstleistungsbetrieben und der Vermarktung von Dienstleistungen und stehen für eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und eine internationale Ausrichtung unserer Forschungsprojekte.

Hinweis: Wenn Sie einen Blick in die Studienergebnisse der vergangenen Jahre werfen möchten, finden Sie alle bisherigen Ausgaben der Fußballstudie ab sofort unter [www.fussballstudie.de](http://www.fussballstudie.de).

### **Center for Sport Marketing Research in der Innovationsgesellschaft der Technischen Universität Braunschweig mbH**

Wilhelmsgarten 3  
38100 Braunschweig  
Telefon +49 531 391 63 121  
Telefax +49 531 391 63 123  
d.woisetschlaeger@tu-braunschweig.de

Das Center for Sport Marketing Research bietet Ihnen Analysen zur Messung der Wirksamkeit und Effizienz von Marketingmaßnahmen wie bspw. Sponsoring.



# Center for Sport Marketing Research

**Ihr Sponsoring kann mehr, als nur eine bloße Logopräsenz zu sein!**



Das Center for Sport Marketing Research berät Sie im gesamten Sponsoringprozess von der Auswahl einer geeigneten Sponsoringpartnerschaft über die Umsetzung und Aktivierung Ihres Sponsoringengagements bis hin zur Sponsoringerfolgsmessung.

Profitieren Sie von unseren kundenindividuellen Beratungslösungen, um Ihren Sponsoringerfolg zu steigern.

Wir freuen uns auf Ihren Kontakt.

## Wie Sie uns erreichen können

Center for Sport Marketing Research  
in der Innovationsgesellschaft  
Technische Universität Braunschweig mbH  
Wilhelmsgarten 3  
38100 Braunschweig  
[d.woisetschlaeger@tu-braunschweig.de](mailto:d.woisetschlaeger@tu-braunschweig.de)

# Impressum

Die vorliegende Studie erscheint im Rahmen der Reihe „Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion“ herausgegeben vom Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion an der Technischen Universität Braunschweig.

## Herausgeber

Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion



### **Prof. Dr. Thomas S. Spengler**

Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion (AIP)  
Lehrstuhl für Produktion und Logistik  
Mühlenpfordtstr. 23  
38106 Braunschweig

### **Prof. Dr. David M. Woisetschläger**

Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft  
und Industrielle Produktion (AIP)  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Mühlenpfordtstr. 23  
38106 Braunschweig

## Nutzungsbedingungen

Die vorliegende Studie unterliegt urheberrechtlichem Schutz. Alle Rechte sind dem Herausgeber der Studie vorbehalten. Reproduktion, Verarbeitung, Vervielfältigung oder Weitergabe der Studie oder von Studienergebnissen ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers der Studie untersagt. Eine Veröffentlichung von Studienergebnissen bedarf ebenfalls der vorherigen, ausdrücklichen und schriftlichen Genehmigung.

Braunschweig 2018, alle Rechte vorbehalten.

Bildnachweise:


Titelseite: imago34331397m: Thomas Bielefeld/imago Sportfoto/imago sportfotodienst GmbH

Seite 7, unten: imago32285076m: Thomas Bielefeld/imago Sportfoto/imago sportfotodienst GmbH

Seite 18, Mitte: imago3404371m: Team2/imago Sportfoto/imago sportfotodienst GmbH

ISSN 2192-8150 (Printausgabe)

© 2018 Technische Universität Braunschweig



© Technische Universität Braunschweig  
Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Mühlenpfordtstraße 23  
38106 Braunschweig

Telefon+49 531 391 63120  
Telefax +49 531 391 63123  
[aip-dlm@tu-braunschweig.de](mailto:aip-dlm@tu-braunschweig.de)  
[www.tu-braunschweig.de](http://www.tu-braunschweig.de)