

DEUTSCHES  
INSTITUT FÜR  
SPORT  
MARKETING

Gerd Nufer & André Bühler

**Markenmanagement im Profi-Fußball**

***NACHSPIELZEIT***

*die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing*

*herausgegeben von  
Gerd Nufer & André Bühler*

*Nr. 2016 – 4*

## Autor



**Prof. Dr. Gerd Nufer**

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing  
Alteburgstr. 150  
72762 Reutlingen  
Telefon: 07121 / 1363702  
Telefax: 07121 / 271906011  
E-Mail: [gerd.nufer@sportmarketing-institut.de](mailto:gerd.nufer@sportmarketing-institut.de)

Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Sportmanagement an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Er erhielt bereits mehrere Auszeichnungen für seine Forschung und Lehre.



**Prof. Dr. André Bühler**

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing  
Professor für Marketing HfWU Nürtingen-Geislingen  
Neckarsteige 6-10  
72622 Nürtingen  
Telefon: 07022 / 201329  
E-Mail: [andre.buehler@sportmarketing-institut.de](mailto:andre.buehler@sportmarketing-institut.de)

André Bühler ist Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.

Gerd Nufer und André Bühler leiten gemeinsam das Deutsche Institut für Sportmarketing. Das DISM bietet auf wissenschaftlicher, unabhängiger und professioneller Basis Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing:  
[www.sportmarketing-institut.de](http://www.sportmarketing-institut.de)

## **Abstract**

Um nachhaltig den Umsatz zu steigern, müssen sich Fußballvereine emotional verkaufen. "Mia san mia" und "Echte Liebe" – Bayern München und Borussia Dortmund gehen beispielhaft voran. Skrupel gehen bei anderen Clubs verloren. Der vorliegende Beitrag diskutiert den schmalen Grat zwischen Tradition, Professionalisierung, Kommerzialisierung und Fan-Abzocke.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Identität durch Markenführung .....</b>	<b>1</b>
<b>3. Wozu Fußballvereine eine stringente Markenphilosophie brauchen.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Das Potenzial des Merchandising.....</b>	<b>3</b>
<b>5. Marketing und Internationalisierung.....</b>	<b>3</b>
<b>6. Die besondere Chance des Markenmanagement.....</b>	<b>4</b>
<b>7. Fazit .....</b>	<b>5</b>
Literaturverzeichnis.....	6

## 1. Einleitung

Lange Zeit wurden Fußball-Bundesligisten wie Vorstadt-Sportvereine geführt. Der Tatsache, dass es sich längst um mittelständische Unternehmen handelte, wurde nicht oder nur unzureichend Rechnung getragen. Demzufolge war der Marketingbereich vieler Profi-Vereine eher ein Auffangbecken für ehemalige Stars, denen der Verein nach ihrer sportlichen Karriere einen anständigen Job verschaffen wollte.<sup>1</sup>

In den letzten Jahren hat sich das Marketing jedoch zunehmend **professionalisiert**. Mittlerweile sind bei den meisten Fußball-Bundesligisten gelernte Marketingspezialisten am Werk, parallel drängen immer mehr studierte Sportmanager auf den Markt. Das ist auch vollkommen richtig so, denn auf Seiten der Sportsponsoren sitzen Unternehmenslenker und Marketingexperten, die eine Partnerschaft auf Augenhöhe erwarten. Da darf man sich keine amateurhaften Fehler mehr erlauben. Im Folgenden wird erläutert, woran sich **modernes Sportmarketing und Markenmanagement** festmachen lässt.

## 2. Identität durch Markenführung

Viele Fußballvereine versuchen, sich von anderen abzugrenzen und sich eine Identität zu verleihen, die sie von Konkurrenzvereinen abhebt.<sup>2</sup>

Dabei gibt es auf der einen Seite Erfolgsbeispiele, auf der anderen Seite gelingt es auch nicht immer: Das "Mia san mia" des **FC Bayern München** hat eine lange Tradition, passt zu den sportlichen Erfolgen des Vereins und wirkt deshalb authentisch. **Borussia Dortmund** hat sein Markenversprechen "Echte Liebe" erst 2010 entwickelt. Es ist damit zwar noch vergleichsweise jung, passt aber bestens zur emotionalen "gelben Wand" in Dortmund. Schon etwas schwieriger wird es beim Beispiel **Bayer Leverkusen**: Mit "Vizekusen" oder "Die Werkselb" mag vielleicht eine Differenzierung gelingen, aber es darf bezweifelt werden, ob sich die eigenen Fans wirklich damit identifizieren können und wollen. Die Imagekampagne "spürbar anders" des **1.FC Köln** erinnert zu sehr an die Positionierung des **FSV Mainz 05** als "Karne-

---

<sup>1</sup> Vgl. Nufer/Bühler (2016b), o.S.

<sup>2</sup> Vgl. Nufer/Bühler (2016a), S. 15 ff.

valsverein". Hier verschwimmen die Grenzen, von Differenzierung kann hier weniger die Rede sein.

### 3. Wozu Fußballvereine eine stringente Markenphilosophie brauchen

Fußballvereine haben eine große und sehr leidenschaftliche Fan-Basis. Der Sport trägt zudem zur Emotionalisierung bei – Eigenschaften, nach denen sich andere Marken sehnen.

Viele Unternehmen versuchen schon seit Jahrzehnten, durch klassische Werbekampagnen künstliche Emotionen zu produzieren, um ihre Marke emotional aufzuladen. Im Fußball gibt es Emotionen frei Haus – und zwar authentische. Deshalb ist Fußballsponsoring für die werbetreibende Wirtschaft auch ein so attraktives Kommunikationsinstrument. Auf der anderen Seite müssen sich aber auch Fußballvereine als Marke positionieren, um somit für Sponsoren interessant zu werden. Außerdem macht man sich mit einer guten Vereinsmarke ein Stückweit unabhängig vom nicht planbaren sportlichen Erfolg. Und schließlich stärkt ein guter Markenaufbau auch die Bindung zwischen dem Verein und seinen Fans.

Betrachten wir erneut das Beispiel **Borussia Dortmund**: Der BVB ist eine der wenigen echten Marken in der deutschen Fußballbundesliga und hat sich mit "Echte Liebe" ein wunderbares Motto verpasst. Als Dortmund in der Hinrunde der letzten Saison plötzlich völlig unerwartet Tabellenletzter war, wurde das Motto durch Verein und Fans eindrucksvoll gelebt – denn nur mit "echter Liebe" lassen sich solche schwierigen Phasen durchstehen. Im Umfeld des BVB wäre es in einer sportlich so prekären Lage sicher viel schneller unruhig geworden, wenn es diesen Slogan nicht gegeben hätte. So mussten aber alle erstmal beweisen, dass sie dem eigenen Motto gerecht werden.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Jürgens/Nufer (2015), S. 12 ff.; Nufer/Bühler/Jürgens (2016), S. 489 ff.

## 4. Das Potenzial des Merchandising

Inzwischen kann es sich kein Verein mehr erlauben, das Fanartikelgeschäft nebenher laufen zu lassen, denn dafür ist es wirtschaftlich zu wichtig: 265 Millionen Euro nahmen die Vereine aus den ersten drei Fußball-Ligen Deutschlands in der Saison 2014/15 durch Merchandising ein. Bei **Borussia Dortmund** trägt das Merchandising inzwischen 15 % zum Konzernumsatz bei. Bei **Bayern München** sind es 20 % des Gesamtumsatzes.<sup>4</sup> Für andere große europäische Fußballvereine wie **Real Madrid** oder **Manchester United** ist das Merchandisinggeschäft sogar ein noch rentablerer Umsatzbringer.

Bei kleineren Clubs sind die Umsätze und Gewinne aus dem Merchandising zwar noch häufig überschaubar, aber umso wichtiger ist bei diesen der Multiplikatoreffekt durch Merchandising: Jeder Fan, der ein Trikot seines Lieblingsvereins trägt, wird zum Markenbotschafter und lässt den Club erstrahlen – ganz egal, ob zu Hause oder im Urlaub im In- oder Ausland. Merchandising ist somit auch ein Instrument der Markenführung – sowohl für den Verein selbst als auch für seinen Trikotsponsor. Und das wiederum kann ein wichtiger Faktor bei Verhandlungen mit potentiellen Sponsoren und Ausrüstern sein.

## 5. Marketing und Internationalisierung

Dem Marketing kommt auch bei der Internationalisierung eine Schlüsselrolle zu. Nehmen wir hier das Beispiel **Manchester United**: Von deren weltweit angeblich 700 Millionen Anhängern waren 98 % noch nie bei einem ManU-Heimspiel im Old Trafford. Es sind also die Medien und das Marketing, die die allermeisten ManU-Fans machen.

Der **FC Bayern München** geht von 90 Millionen fußballinteressierten Chinesen aus, die dem Verein wohl gesonnen seien. Das ist ein riesiges internationales Potenzial. Kein Wunder also, dass der Verein eine eigene Dependence in Shanghai eröffnet hat – genauso wie vorher schon in New York für den attraktiven nordamerikanischen Markt.

---

<sup>4</sup> Vgl. Delbrouck (2016), S. 18 f.

## 6. Die besondere Chance des Markenmanagement

Durch eine starke Marke und daraus generierten Marketingeinnahmen kann sich ein Club in seiner Erlössituation zumindest ein Stück weit vom sportlichen Erfolg abkoppeln und seine inhärente Erlösunsicherheit reduzieren.

Ein Musterbeispiel hierfür ist der sportlich schon seit geraumer Zeit nicht mehr erstklassige **FC St. Pauli**: Die vergangenen Jahre waren beim FC St. Pauli durch einen finanziellen und sportlichen Überlebenskampf geprägt. Daher standen strategische Marketingziele auf der Prioritätenliste zunächst eher unten, was sich nicht zuletzt in der Tatsache bemerkbar machte, dass sämtliche finanziellen Mittel entweder in die Schuldentilgung oder in den sportlichen Bereich investiert wurden. Dementsprechend bescheiden fiel in all den Jahren auch das Marketingbudget der Kiezkicker aus. Trotzdem wurde in der Marketingabteilung des FC St. Pauli systematisch und professionell gearbeitet. So wurde beispielsweise ein schriftliches Strategiekonzept erstellt, in dem die Marke definiert, das Corporate Design beschrieben und der Markenwert erläutert wird.<sup>5</sup>

Die Marke des FC St. Pauli basiert v.a. auf der Vereinsphilosophie "Non Established since 1910" und kommt in den Attributen "nicht etabliert", "anders", "selbstironisch" und "rebellisch" zum Ausdruck. Diese Andersartigkeit wird nicht nur von allen Vereinsangestellten sowie den Partnern und Fans des Vereins gelebt, sondern auch in kreativen Ideen umgesetzt. Insgesamt kann der FC St. Pauli aufgrund einer stringenten Markenpolitik und außergewöhnlichen Marketingaktivitäten als eine der wenigen echten Marken im deutschen Profisport bezeichnet werden. Eine Schlussfolgerung, die durch unsere Markenstudie auch empirisch belegt ist. Dieser Erhebung zufolge ist der FC St. Pauli der sympathischste Fußballclub in Deutschland, wird von über der Hälfte der befragten Fußballfans als "echte Marke" eingestuft und von über 75 % als klare "Kultmarke" identifiziert.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Bühler/Nufer (2013), S. 56 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Bühler/Scheuermann/Nufer (2013), S. 11 ff.



## 7. Fazit

Kann eine klinisch abgestimmte Markenführung traditionsbewusste Fans vergraulen? Heute darf es kein Spannungsfeld zwischen **Tradition** und **Kommerzialisierung** mehr geben, weil es längst keine Entweder-oder-Entscheidung sondern eine Sowohl-als-auch-Entscheidung ist: Also nicht entweder Tradition oder Kommerzialisierung, sondern sowohl Tradition als auch Kommerzialisierung. Und diese Kommerzialisierung im Sinne einer Professionalisierung ist im Profifußball unabdingbar notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das kann man gut oder schlecht finden, zu ändern ist diese Tatsache aber nicht.

Festzuhalten bleibt allerdings auch, dass es bei allen Vermarktungsaktivitäten auch eine **Grenze** gibt: Wenn ein Verein – wie vor einigen Jahren Manchester United – in einer Saison fünf neue Trikots auf den Markt bringt, nur um Einnahmen damit zu generieren, wird die Verbundenheit der Fans ausgenutzt. Das ist nichts anderes als eine unnötige Abzocke.

Darüber ist es auch als äußerst **kritisch** einzustufen, wenn man die Vermarktung über ethische Maßstäbe stellt: Dem FC Schalke 04 scheint es beispielsweise egal zu sein, woher die Millionen des Trikotsponsors Gazprom kommen. Und auch dem FC Bayern München scheint die Sponsorenakquise in Katar wichtiger zu sein als die Arbeits- und Lebensbedingungen in dem Land, in dem sie auf Betreiben ihrer Sponsoren die Trainingslager abhalten. Profisportorganisationen haben das Recht, sich professionell zu vermarkten, gleichzeitig aber auch die Pflicht, mit diesem Recht angemessen umzugehen. Und manchmal wäre es ganz gut, wenn Fußballunternehmen auf den einen oder anderen Vermarktungs-Euro verzichten und dafür in langfristige Glaubwürdigkeit investieren würden.

## Literaturverzeichnis

- Bühler, André / Nufer, Gerd (2010):** Relationship Marketing in Sports, London.
- Bühler, André / Nufer, Gerd (2013):** Marketing im Sport, in: Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl., Berlin, S. 27-64.
- Bühler, André / Nufer, Gerd (Hrsg.) (2014):** International Sports Marketing. Principles and Perspectives, Berlin.
- Bühler, André / Scheuermann, Thorsten / Nufer, Gerd (2013):** Markentypen im deutschen Profisport – Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung in den deutschen Teamsportligen, in: Nachspielzeit – Die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing, 2013 – 3.
- Delbrouck, Mischa (2016):** Liebe spüren, Liebe leben, in: Haptica, Heft10, S. 14-19.
- Jürgens, Sarah / Nufer, Gerd (2015):** Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung am Beispiel von Borussia Dortmund, in: Nachspielzeit – Die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing, 2015 – 3.
- Nufer, Gerd (2002):** Wirkungen von Sportsponsoring. Empirische Analyse am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich unter besonderer Berücksichtigung von Erinnerungswirkungen bei jugendlichen Rezipienten, Berlin.
- Nufer, Gerd (2010):** Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Strategien – Wirkungen, Berlin.
- Nufer, Gerd (2012):** Event-Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, Gerd (2013):** Ambush Marketing in Sports. Theory and Practice, London/New York.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2012):** Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Aufl., Berlin.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2013):** Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl., Berlin.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (2015):** Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte – Fallbeispiele – Trends, Berlin.

**Nufer, Gerd / Bühler, André (2016a):** Im Fußball gibt es Emotionen frei Haus, in: Haptica, Heft10, S. 14-19.

**Nufer, Gerd / Bühler, André (2016b):** So machen Vereine Geld aus der Liebe ihrer Fans, in: Focus online, 08.05.2016, [http://www.focus.de/sport/experten/nufer/fc-bayern-und-bvb-wie-bayern-und-der-bvb-fan-liebe-zu-geld-machen-und-schalke-ethisch-scheitert\\_id\\_5506226.html](http://www.focus.de/sport/experten/nufer/fc-bayern-und-bvb-wie-bayern-und-der-bvb-fan-liebe-zu-geld-machen-und-schalke-ethisch-scheitert_id_5506226.html).

**Nufer, Gerd / Bühler, André / Jürgens, Sarah (2016):** Le management des marques en football: La gestion de marque identitaire illustrée par le Borussia Dortmund, in: Chanavat, Nicolas / Desbordes, Michel (Hrsg.): Marketing du Football, Paris, S. 475-502.

## Impressum

# DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

**NACHSPIELZEIT –  
die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing**

herausgegeben von  
Gerd Nufer & André Bühler

### Verlag:

Deutsches Institut für Sportmarketing  
Alteburgstr. 150  
72762 Reutlingen  
Telefon: 07121 / 1363702  
E-mail: publikationen@sportmarketing-institut.de

Website: <http://www.sportmarketing-institut.de>  
Facebook: <http://www.facebook.com/sportmarketinginstitut>  
Twitter: <http://www.twitter.com/sportmarketing>  
XING: <http://www.xing.com/net/sportmarketing>

### Herausgeber:

Prof. Dr. Gerd Nufer  
Hochschule Reutlingen  
ESB Business School  
Alteburgstr. 150  
72762 Reutlingen  
Telefon: 07121 / 271-6011  
E-mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Prof. Dr. André Bühler  
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen  
Neckarsteige 6-10  
72622 Nürtingen  
Telefon: 07022 / 201329  
E-mail: andre.buehler@sportmarketing-institut.de

### **NACHSPIELZEIT – die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing:**

Die Schriftenreihe fasst Arbeiten zum Sportmarketing und Sportmanagement zusammen, um den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu intensivieren. Sie steht sowohl dem wissenschaftlichen Nachwuchs als auch etablierten Forschern und Praktikern offen, die innovative Beiträge zum Sportmarketing und Sportmanagement veröffentlichen möchten. Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben, können Sie über die oben angegebene Adresse Kontakt mit uns aufnehmen.

ISSN (print): 2195-8793  
ISSN (online): 2196-0372

## Bisher in dieser Reihe erschienen

- 2013 – 1**    *Gerd Nufer, Katrin Mangold & André Bühler:*  
Die Olympischen Trittblettfahrer –  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Ambush Marketing  
bei den Olympischen Sommerspielen 2012
- 2013 – 2**    *André Bühler, Jens Uwe Balzer & Marco Thomas Leibbrand:*  
Social Media im Profisport –  
Ein empirischer Vergleich der Social-Media-Auftritte von professionellen und  
semiprofessionellen Fußball-Vereinen während der Endphase der Saison  
2012/2013
- 2013 – 3**    *André Bühler, Thorsten Scheuermann & Gerd Nufer:*  
Markentypen im deutschen Profisport –  
Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung  
in den deutschen Teamsportligen
- 2014 – 1**    *Gerd Nufer & Maximilian Vogt:*  
Marketing mit Facebook
- 2014 – 2**    *Gerd Nufer:*  
Bruno Banani: Olympiaheld in Sotchi durch Ambush Marketing
- 2014 – 3**    *Gerd Nufer:*  
Der Fall Uli Hoeneß – Ergebnisse einer Online-Befragung
- 2014 – 4**    *Gerd Nufer:*  
Vom Kult zur Masse: Wie Red Bull sein Image wechselt
- 2014 – 5**    *Gerd Nufer:*  
Adidas gegen Nike: Die Materialschlacht der WM-Ausrüster
- 2014 – 6**    *Gerd Nufer:*  
Deutschland ist Fußball-Weltmeister – und adidas erst Recht
- 2014 – 7**    *Gerd Nufer:*  
Die Megatrends und Sport und Gesundheit

- 2015 – 1**    *Gerd Nufer:*  
Warum der FIFA bisherige Sponsoren weg- und neue zulaufen
- 2015 – 2**    *Gerd Nufer:*  
Wie Erfolg in der Formel 1 die Marke Mercedes pusht
- 2015 – 3**    *Sarah Jürgens & Gerd Nufer:*  
Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung  
am Beispiel von Borussia Dortmund
- 2015 – 4**    *Gerd Nufer:*  
Der FIFA-Skandal und die Rolle der Sponsoren
- 2015 – 5**    *Gerd Nufer & Luiz Zuch:*  
Connected Stadium: Der Nutzen vernetzter Sport-Arenen
- 2016 – 1**    *Gerd Nufer:*  
Besonderheiten von Sportkonsumenten aus Marketing-Sicht
- 2016 – 2**    *Gerd Nufer & Fabian Rützel:*  
Guerilla Marketing im Sport
- 2016 – 3**    *Gerd Nufer:*  
Fan-Proteste gegen überhöhte Ticketpreise in Fußball-Stadien
- 2016 – 4**    *Gerd Nufer & André Bühler:*  
Markenmanagement im Profi-Fußball

ISSN (print): 2195-8793  
ISSN (online): 2196-0372

# DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

*Wissenschaftlich – Unabhängig – Professionell*

Das Ziel des Deutschen Instituts für Sportmarketing (DISM) ist die professionelle Weiterentwicklung und Stärkung des Fachs Sportmarketing in Wissenschaft und Praxis. Das DISM verfolgt dabei konsequent die Absicht eines „doppelten Brückenschlags“: zwischen Sport und Wirtschaft auf der einen Seite und zwischen Theorie und Praxis auf der anderen.

Das DISM bietet für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren, Dienstleistungs- und Medienunternehmen wissenschaftliche **Beratung** zu allen Themenbereichen des Sportmarketing sowie **Schulungen und Weiterbildungsveranstaltungen** zum Sportmarketing für Entscheidungsträger und Mitarbeiter an. Darüber hinaus bietet das DISM **Unterstützung** bei der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Sport sowie wissenschaftlich fundierte Problemfeld-, Potential- und Imageanalysen im Bereich des Sportmarketing an.

## **Direktoren des Deutschen Instituts für Sportmarketing:**



Prof. Dr. Gerd Nufer  
ESB Business School  
Reutlingen University



Prof. Dr. André Bühler  
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt  
Nürtingen-Geislingen

## **Weiterführende Informationen unter:**

<http://www.sportmarketing-institut.de>

## **Kontakt:**

Deutsches Institut für Sportmarketing  
c/o Prof. Dr. Gerd Nufer  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
info@sportmarketing-institut.de