Bachelorarbeit

Echte Liebe?
Analyse der Vereinsmarke Borussia Dortmund im Hinblick auf die sportlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Jahren 2008 bis 2013

vorgelegt von: Thomas Dunkel
Franz-Mehring-Str. 56
17489 Greifswald
Matrikel-Nr. 20103173

vorgelegt am: 15.10.2013

Erstprüfer: Dr. Rüdiger Grimm
Zweitprüfer: Prof. Dr. Renatus Schenkel
Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1 Prolog ................................................................................................................. 5

2 Grundlagen zum Markenverständnis ............................................................ 8
  2.1 Geschichte der Marke .................................................................................. 8
  2.2 Ansätze zur Definition der Marke ................................................................. 9
  2.3 Entwicklungsstufen der Markenführung .................................................... 11
    2.3.1 Ansatz zur Marke als Eigentumszeichen ............................................ 12
    2.3.2 Merkmalsorientierter Ansatz ............................................................... 12
    2.3.3 Funktionsorientierter Ansatz ............................................................... 13
    2.3.4 Imageorientierter Ansatz .................................................................... 13
    2.3.5 Identitätsorientierter Ansatz ................................................................. 14
  2.4 Die Marke in der identitätsorientierten Markenführung .............................. 14
    2.4.1 Markenidentität ................................................................................... 16
    2.4.2 Markenkern ......................................................................................... 17
    2.4.3 Markenpositionierung .......................................................................... 17
    2.4.4 Marken-Design, Markenverhalten und Markenkultur .......................... 19
    2.4.5 Markenimage ...................................................................................... 20

3 Der Verein Borussia Dortmund ......................................................................... 22
  3.1 Die Geschäftsstruktur des BVB .................................................................... 22
  3.2 Die sportliche Leitung des BVB ................................................................. 25
    3.2.1 Präsident: Dr. Reinhard Rauball ......................................................... 26
    3.2.2 Geschäftsführer: Hans-Joachim Watzke ............................................. 27
    3.2.3 Sportdirektor: Michael Zorc ............................................................... 28
    3.2.4 Trainer: Jürgen Klopp ........................................................................ 28
  3.3 Die Geschichte des BVB - Zwischen Tradition und Moderne ..................... 30
    3.3.1 1909 - Die Gründerjahre .................................................................... 31
    3.3.2 1910 - Der Fußball in der Entwicklung ............................................. 32
1 Prolog


Zur Jahrtausendwende stand der Verein Borussia Dortmund beispiellos für den Wandel der Bundesligavereine hin zu wirtschaftlichen Unternehmen. Die Aufwendungen des Vereins für seinen Spielerkader stiegen während der gesamten 90er Jahre stetig und hatten so, im Laufe des Jahrzehnts, enorme sportliche Erfolge begünstigt. Im Jahr 2000 lagerte der Verein seine gesamte Lizenzspielerabteilung in die neugegründete Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (s. Kap. 3.1) aus und ist seit dem der bis heute

\[1\text{ Vgl. Väth, 1994, S. 108f.}\]
einzige, börsennotierte deutsche Fußballverein. Auf diesen Höhenflug folgte jedoch ein tiefer Fall, der im Jahre 2005 zu einer drohenden Insolvenz des Vereins führte, die gerade noch abgewendet werden konnte. In der Folge war der Verein gezwungen, sich neu zu definieren. Er entwickelte eine Markenstrategie, die bis dato deutschlandweit einzigartig war. Aus dem Team der 90er, welches aus vielen erfahrenen und renommierten Profis bestand, wurde eine junge und sympathische Mannschaft, die schnellen und intensiven Fußball zeigte. Passend zu dieser Spielkultur entstand eine ausgereifte neue Markenidentität (s. Kap. 4). So konnte der BVB innerhalb weniger Jahre erneut zu einem der sportlich erfolgreichsten Bundesligisten aufsteigen und gleichzeitig eine starke Fußballvereinsmarke (s. Kap. 6) erschaffen.

Dieser Weg des BVB ist eine Erfolgsgeschichte, die auf mehreren Ebenen greifbar und nachvollziehbar gemacht werden kann. Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit werden dazu die verschiedenen Aspekte der Marke, Markenführung, der Kommunikation (s. Kap. 2) sowie der Werbegestaltung und Werbewirkung analytisch aufgezeigt (s. Kap. 5). Die Markenidentität von Borussia Dortmund wird in Anlehnung an die Theorie des identitätsorientierten zur Markenführung bzw. der Markenpersönlichkeit (s. Kap. 2.4) im Detail erläutert. Unter der Annahme, dass die Markenhistorie im Fachgebiet der Fußballvereinsmarken von besonderer Bedeutung ist, wird auf sie besonders Bezug genommen (s. Kap. 3.3). Zur Analyse der praktischen Umsetzung der Markenidentität werden charakteristische Bestandteile des Markenauftritts dokumentiert. Daraus wird die Größe der Übereinstimmung abgeleitet, die seit 2008 zwischen Konzept und Umsetzung der Markenkommunikation existierte. Am Ende dieses Prozesses steht die Analyse des Markenimages als maßgebendes Endprodukt der Markenführung (s. Kap. 6).

zur Folge. Dadurch wurde eine Markenführung möglich, die eine sehr konsequente Neuorientierung verfolgte. Unter anderem darin liegt der Reiz der vorliegenden Themati

k.
2 Grundlagen zum Markenverständnis


2.1 Geschichte der Marke


Der Begriff der Marke stammt etymologisch betrachtet vom griechischen Wort Marka (dt. Zeichen) ab. Er entwickelte sich weiter über das mittelhochdeutsche Wort marc (Grenzlinie, Grenze) bzw. das italienische Marca, zum französischen Marque und zum heute gängigen Wort Marke im deutschsprachigen Raum. Der Begriff findet sich außerdem im Englischen als mark oder brand (von Brandmarke) wieder.

---


2.2 Ansätze zur Definition der Marke

Zur Beantwortung der Frage was eine Marke ist, zitieren Linxweiler und Siegle einleitend den Theoretiker Franz Findeisen. Dieser formulierte bereits 1924 die Hauptaufgabe von Marken als Bindeglied zwischen dem Kunden und einem Markenprodukt. Die-

---

ser Ansatz scheint auch für die vorliegende Arbeit angemessen zu sein. Er sprach im Zusammenhang der Marke von einem „seelischen Vertrauensverhältnis“ des Kunden zu einem bestimmten austauschbaren Produkt. Außerdem verwies er auf die „Anhänglichkeit an eine liebgewonnene Ware“, die das eigentliche Ziel der Markenführung darstellt.10

Im Bereich der Fußballvereinsmarke kann selbstverständlich nicht von austauschbaren Produkten gesprochen werden. Denn die Verbindung zwischen Fan und Verein hält oft ein Leben lang. Allerdings kommt in der Definition nach Findeisen die große Emotionalität zur Sprache, die derzeit oft im Mittelpunkt der modernen Markenführung steht. Wenn es heute um die Untersuchung von Marken geht, wird sie als gewerbliches Schutzrecht, als markiertes Produkt und als ‚eigentliche‘ Marke unterschieden.11 Diese Ansicht zeigt, dass das Verständnis der Marke über die traditionelle Definition zur Marke hinausgehen kann. Demzufolge muss die eigentliche Marke nun erst beschrieben und untersucht werden. Die Marke als gewerbliches Schutzrecht findet sich u.a. im Markengesetz (MarkenG) wieder, welches 1995 in Kraft getreten ist:

Als Marke können alle Zeichen, […] geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.12

Hier will der Gesetzgeber zeigen, in welchen Formen schützenswerte Zeichen auftreten können. Dies ist vor allem aus rechtlicher Sicht relevant. Daraus können aber nur geringfügig Aussagen über die praktische Markenführung in einem Unternehmen gemacht werden.


12 § 3 Abs. 1, MarkenG.
Spätere Definitionen beziehen die veränderte Bedeutung der Marke mit ein. So verkompliziert allein der Umstand, dass zu markierten Produkten auch immer mehr markierte Dienstleistungen stoßen, die Beschreibung des Begriffs. Adjouri beschreibt die Marke im Jahre 2002 als „Botschafter zwischen Unternehmen und Zielgruppen“. Ziel der Marke sei es, sowohl Produkten als auch Dienstleistungen eine Identität zu geben.\(^{15}\) Ein interessanter Aspekt, den Adjouri außerdem anführt ist die ‚erfolgreiche‘ Vermittlung der Marke. Laut Adjouri und Stastny ist der langfristige und nachhaltige Erfolg ein kennzeichnendes Merkmal einer Marke.\(^{16}\) Ein markiertes, aber erfolgloses Produkt wird aus der Sicht der Nachbetrachtung nicht als Marke wahrgenommen. Es wird folglich vergessen. Die eigentliche Botschaftsermittlung zwischen Unternehmen und Zielgruppe durch die Marke, konnte in diesem Fall gar nicht oder nur teilweise geschehen. Damit war eine wichtige Bedingung der Marke nicht erfüllt.

Betrachtet man die Definitionen der Marke im Zeitverlauf, wird deutlich, dass die Beschreibungen immer komplexer werden. Der Umgang mit der Marke, d.h. die Erschaffung einer ausgefeilten Markenidentität und deren Vermittlung an die jeweiligen Zielgruppen, besteht daher in der Praxis aus vielen einzelnen Aspekten. Man spricht dabei von Führung der Marke. Ausgehend von den Definitionen, wird im folgenden Abschnitt gezeigt, wie sich der Begriff Markenführung während der letzten 100 Jahre gewandelt hat bzw. welche Ansätze des modernen Markenmanagements existieren.

### 2.3 Entwicklungsstufen der Markenführung

Als Markenführung bezeichnet man den gezielten Aufbau und die gerichtete Steuerung einer Marke zur nachhaltigen Steigerung des Markenwertes.\(^{17}\) Im zeitlichen Verlauf von etwa 100 Jahren hat die Markenführung einen enormen Wandel erfahren. Es lassen sich daran die immer komplexer werdenden immateriellen Leistungen, sowie die fortschreitende Anonymisierung des Kaufaktes ablesen.\(^{18}\) Parallel zu den verschiedenen Definitionen, die es im Laufe der Jahrzehnte, gegeben hat, kann zusammenfassend die Entwicklung der Markenführung beschrieben werden. Dies geschieht hier in Anlehnung an Meffert und Burmann, die so den identitätsorientierten Ansatz der Markenführung herleiten. Später soll dieser Ansatz auf den Untersuchungsschwerpunkt, die Fußball- und Vereinsmarke Borussia


\(^{16}\) Adjouri/Stastny, 2006, S. 44.

\(^{17}\) Vgl. Linxweiler/Siegle, 2011, S. 45.

Dortmund, übertragen werden. Da sich die Theorien zum Markenansatz zunächst ausschließlich auf Konsumgüter und erst später auch auf Dienstleistungen und Investitionsgüter beziehen, werden bei der folgenden Herleitung einige Aspekte ausgelassen. Diese würden sich näher auf die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel beziehen und sind für den Untersuchungsgegenstand Vereinsmarke von geringer Bedeutung.

2.3.1 Ansatz zur Marke als Eigentumszeichen


2.3.2 Merkmalsorientierter Ansatz


also nicht an der Unternehmens- oder Marktsituation ausgerichtet, sondern unterlag allgemein gültigen Regeln.\textsuperscript{26}

2.3.3 Funktionsorientierter Ansatz


2.3.4 Imageorientierter Ansatz

Etwa ab Mitte der 70er Jahre nahm die Sättigung der Nachfrage in vielen Bereichen des Endverbrauchermarktes weiter zu. Außerdem waren Konsumenten aufgrund der vielen verschiedenen Marken einem Informationsüberfluss ausgesetzt. Die Hersteller reagierten darauf mit alternativen Werbemaßnahmen, wie z.B. dem Sponsoring\textsuperscript{29}.\textsuperscript{30} Bruhn bestätigt diese Ansicht, indem er den Beginn des professionellen Sponsorings auf die 80er Jahre datiert.\textsuperscript{31} Auch wandelte sich zu dieser Zeit das Markenverständnis von objektiven Produkteigenschaften ab. Eine Marke wurde als solche bezeichnet, wenn der Kunde sie als Marke wahrnahm.\textsuperscript{32} Diese, auf den Konsumenten ausgerichtete Betrachtung, hat zum Teil auch heute noch Bestand. Das wird deutlich, wenn Esch

\textsuperscript{26} Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 23.
\textsuperscript{27} Vgl. Bruhn, 2004, S. 16.
\textsuperscript{28} Vgl. Meffert/Burmann, 2005, S. 24f.
\textsuperscript{29} Als Sponsoring wird die finanzielle oder materielle Unterstützung eines Vereins durch ein Unternehmen bezeichnet. Als Gegenleistung erhält der Sponsor z.B. Werbeflächen auf den Trikots der Sportler oder auf Banden innerhalb des Stadions. (s. dazu: Kap. 5.7).
behauptet, dass Marken Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen sei-
en, 

| behauptet, dass Marken Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen seien, „[…]\) die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“ | Der imageorientierte Ansatz fordert eine Gleichstellung von Marketing und Markenführung. | Der imageorientierte Ansatz fordert eine Gleichstellung von Marketing und Markenführung. |

| Der imageorientierte Ansatz fordert eine Gleichstellung von Marketing und Markenführung. | Bruhn definiert Marketing als eine unternehmerische Denkhaltung. |

| Bruhn definiert Marketing als eine unternehmerische Denkhaltung. | Um das angestrebte 'Soll-Image' einer Marke beim Verbraucher zu erzeugen, wurden nun also erstmals die Unternehmensführungsebene und die Unternehmensphilosophie bedeutsam. |

2.3.5 Identitätsorientierter Ansatz


2.4 Die Marke in der identitätsorientierten Markenführung

Wie zuvor beschrieben kann also von einer Wechselwirkung zwischen Markenidentität und Markenimage ausgegangen werden. Die Markenidentität als Aussagekonzept

Im Folgenden werden die einzelnen Ebenen, unter Berücksichtigung der Ausführungen von Linxweiler, näher erläutert. Grund dafür ist die praktischere Ausrichtung Linxweilers, die eine passende Grundlage für die späteren Kapitel bietet. In Kapitel 4 werden die theoretischen Ansätze auf die Fußballvereinsmarke Borussia Dortmund übertragen. Ergänzend wird in Kapitel 3.3 die Markenherkunft des BVB näher erläutert. Dies scheint sinnvoll, da Geschichte und Tradition in der Fußballbranche und so auch für Fußballvereinsmarken von großer Bedeutung sind. Dem Markenauftritt der Borussia, also der praktischen Umsetzung der Markenkommunikation, wird in Kapitel 5 besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

41 Vgl. Burmann/Meffert, 2005, S. 57, (vgl. nach: Burmann, Ch., Blinda, L., Nitschke, A. (2003), Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Ch. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.).
2.4.1 Markenidentität


---

der Marke, ihren Marktauftritt sowie ihre geografische Entwicklung. Die Basis der BP ist
der Markenkern.\textsuperscript{45}

\subsection*{2.4.2 Markenkern}

Beim Entwerfen einer Marke kann der Markenkern als die bedeutendste Grundlage
bezeichnet werden. Die unterschiedlichen Werte des Markenkerns werden in vier Ka-
tegorien eingeteilt: „sachlich-funktionale Werte“ (z.B. monetärer Wert, Qualität, Leis-
tung), „ästhetisch-kulturelle Werte“ (z.B. Schönheit, Auftreten, Rituale), „emotional-
motivationale Werte“ (z.B. Liebe, Glück, Status) und „ethisch-ideelle Werte“ (z.B. Echt-
heit, Glaubwürdigkeit, Umwelt). Die sachlichen, emotionalen, ästhetischen oder ethi-
schen Erlebnisse und Erfahrungen der Zielgruppe mit der Marke, werden als „Benefits“
der Marke bezeichnet. Diese Benefits werden mit Hilfe von Kernbotschaften über
Schlüsselsignale, Claims, Farbodes, Gerüche, Geschmackseindrücke, Formen, Struk-
turen, Texturen kodiert. Man könnte sagen, dass so die Wertestruktur der Marke ver-
bildlicht wird. Zum Beispiel wurde der Markenkern der Zigarettenmarke Marlboro, „Frei-
heit und Abenteuer“, in die Erlebniswelt der Cowboys übertragen.\textsuperscript{46} Einen ähnlichen
Ansatz zum Markenkern beschreibt der Begriff „Kernidentität“. Sie beinhaltet zwei bis
vier zeitlich konsistente Markenidentitätsmerkmale, während die erweiterte Mar-
enidentität an zeitlich wechselnde Umstände angepasst werden kann.\textsuperscript{47} In der Be-
trachtung nach Linxweiler ist die erweiterte Markenidentität am deutlichsten in den Be-

\subsection*{2.4.3 Markenpositionierung}

Die Vorgehensweise des Brand Positioning richtet sich zumeist nach den Ergebnissen
der vorangegangenen Marktsegmentierung, also nach den Analyseresultaten der Le-
benswelten aller Zielgruppen.\textsuperscript{48} Eine Markenpositionierung wird vorgenommen, um
später ein adäquates Marken-Design erstellen zu können. Sie besteht praktisch aus
drei Phasen. Es dient u.a. der Erstellung eines Kernwerte-Schemas (s. Abb. 2), mit
dessen Hilfe die Positionierung einer Marke grafisch vereinfacht dargestellt und mit
anderen Marken verglichen werden kann. Zunächst gilt es folgende Fragen zu beant-

\textsuperscript{46} Vgl. Linxweiler, 1999, S. 69ff.  
\textsuperscript{48} Vgl. Linxweiler, 1999, S. 23f.}
worten: „Was ist die Marke?“ und „Was soll die Marke leisten?“. In diesem ersten Schritt der Positionierung werden Werte gesucht, die für die jeweilige Branche typisch sind. Linxweiler bezeichnet diese als „Werte der Oberkategorie“. Hierbei findet vor allem die sachlich-funktionale Beschreibung der Marke statt. Der zweite Schritt soll sich dann nicht mit den Werten der Branche, sondern mit der möglichen Markenphilosophie der eigenen Marke beschäftigen. Aus Sicht der Marke werden dabei folgende Fragen gestellt: „Wer oder was bin ich?“, „Was biete ich?“, „Wie bin ich?“ und „Worauf beruht mein Erfolg?“. Die Beantwortung dieser Fragen geht mit der Formulierung des Markenleitbildes (Kernwerte, Traditionen, Visionen, etc.) einher. Die eigentliche Positionierung kann im dritten Schritt vorgenommen werden. Entstehen soll hier sowohl eine ‚Ist‘- als auch eine ‚Zielpositionierung‘. Die Ist-Positionierung kann durch die Befragung der relevanten Zielgruppen entstehen. Die Zielpositionierung formulieren die verantwortlichen Personen der Markenführung. Aus den vorangegangenen Analysen kann nun die Ausprägung der verschiedenen ‚Positionierungssitems‘ bzw. Markenkernwerte (s. 2.4.2) in das Kernwerte-Schema (s. Abb. 2) übertragen werden. So ist ein Vergleich mit den Wettbewerbern möglich. Je größer hier der Unterschied ausfällt, desto deutlicher ist die eigene Marke zu positionieren.\footnote{Vgl. Linxweiler, 1999, S. 75ff.}

2.4.4 Marken-Design, Markenverhalten und Markenkultur

Wie bereits angedeutet, ist das Marken-Design bzw. 'Brand Design' (BD) eine logische Schlussfolgerung aus dem Brand Positioning. Es ist der wichtigste oder auch *sichtbarste* Bestandteil des Markenauftritts. Wie bereits gesagt (s. Kap. 2.4), steht der Markenauftritt stellvertretend für den Kommunikationskanal zwischen Unternehmen (Sender) und Konsumenten (Empfänger). Das BD umfasst u.a. Logo, Verpackung, Werbung und Direktmarketing. In diesem Zusammenhang ist es wichtig hervorzuheben, dass die Konzeption der Marke dem Marken-Design vorausgehen sollte. Umgangssprachlich wird meist nur das Logo als Marke bezeichnet oder wenn ein Produkt in Verbindung mit einem Logo angeboten wird. Diese falsche Grundeinstellung kann vor allem in kleineren Unternehmen, die auf eine professionelle Marketingabteilung verzichten, zu ei-


2.4.5 Markenimage


3 Der Verein Borussia Dortmund


3.1 Die Geschäftsstruktur des BVB

Die Mitgliederversammlung des 1909 gegründeten „Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund“ hat durch Beschlüsse in den Jahren 1999 und 2000 festgelegt, den wirt-


---

60 Die Grafik wurde in Anlehnung an die offizielle Darstellung des BVB erstellt. (http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait) [Stand: 09.10.2013].
als auch Geschäftsführer der GmbH, was unzureichende Kontrollen zwischen den Organen zur Folge hatte. Wirtschaftliche Probleme des Vereins wurden dadurch zu spät erkannt, was beinahe zur Insolvenz des Vereins im Jahre 2005 führte. Einen Überblick der Strukturen und Verantwortlichkeiten zwischen den einzelnen Organen gibt Abb. 4.


**Abb. 4: Geschäftsstruktur und Verantwortlichkeiten\(^{61}\)**

Die Grafik wurde in Anlehnung an die offizielle Darstellung des BVB erstellt. (http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait) [Stand: 09.10.2013].

### 3.2 Die sportliche Leitung des BVB


---


3.2.1 Präsident: Dr. Reinhard Rauball


aber bereits nach acht Tagen wieder ab. Er hatte im Jahre 1994 versäumt, ein externes Aufsichtsratsmandat genehmigen zu lassen.\textsuperscript{67} Rauball war nach seinem Amtsantritt als Präsident des BVB, im Jahre 2004, unmittelbar an der Ausarbeitung einer neuen Satzung beteiligt. Diese sicherte dem Beirat bessere Kontrollmöglichkeiten zu und verbietet dem Vereinspräsidenten das Mitwirken am operativen Geschäft der GmbH & Co. KGaA.\textsuperscript{68}

\subsection*{3.2.2 Geschäftsführer: Hans-Joachim Watzke}


\textsuperscript{68} Vgl. Kupfer, 2006, S. 158f.
\textsuperscript{71} Vgl. „Impressum“ im offiziellen Webauftritt der WateX Schutz-Bekleidung GmbH: http://www.watex.de/5-Impressum.html [Stand: 11.10.2013].
\textsuperscript{72} Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 289.
3.2.3 Sportdirektor: Michael Zorc


3.2.4 Trainer: Jürgen Klopp


nach der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 den Deutschen Fernsehpreis.\(^{75}\) 2007 stieg er mit Mainz 05 ab und verpasste 2008 nur knapp den direkten Wiederaufstieg.\(^{76}\) In Dortmund wurde er kurz darauf als Nachfolger von Trainer Thomas Doll vorgestellt. Er wurde sowohl von Sportdirektor Zorc als auch von Geschäftsführer Watzke als Wunschkandidat für die Position des Trainers bezeichnet.\(^{77}\)


Wie viele andere Fußballvereine, setzt der BVB häufig Personen in Führungspositionen ein, die eng mit dem Verein verbunden sind. Diese enge Verbundenheit geht z.T.


\(^{78}\) Vgl. „Carsten Cramer wird BVB-Direktor für Vertrieb und Marketing“, Pressebeitrag des BVB vom 28.7.2010 im offiziellen Webauftitl: http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9CYb%E7%8D%94 [Stand: 11.10.2013].


\(^{80}\) Vgl. „Sascha Fligge wird Nachfolger von Josef Schneck“, Pressebeitrag des BVB vom 1.12.2010 im offiziellen Webauftitl: http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E6%F4%9C_m%E0%83%95 [Stand: 11.10.2013].

auf die Herkunft der Personen zurück, sie kann ihren Ursprung aber auch in einer lan-
gen Tätigkeit für den Verein haben. Michael Zorc ist in diesem Zusammenhang als
Jürgen Klopp hat keine Vergangenheit im Verein und stammt zudem aus Süddeutsch-
land. Auch in der Vergangenheit stammten Mitarbeiter und Spieler nicht immer aus der
Region, was z.T. Spannungen innerhalb des Vereins zur Folge hatte. Ziel ist es, Erfol-
ge zu feiern und gleichzeitig die Menschen aus Dortmund und der Umgebung zu be-
geistern bzw. zum Stadionbesuch zu bewegen. So war es auch in der Vergangenheit
notwendig, die Schere zwischen Tradition und Moderne zu schließen.

3.3 Die Geschichte des BVB - Zwischen Tradition und Moderne

„Die Zukunft der Marke liegt in ihrer Tradition!“

Langfristigkeit und Kontinuität sind
elementare Kriterien bei der Entstehung von Marken, was dazu führt, dass die indivi-
duelle Geschichte einer Marke direkten Einfluss auf ihre Charakteristik hat. Auch
Burmann und Meffert sehen die „Herkunft der Marke“ als Basis ihrer Identität an. Dem-
nach wird eine Marke im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen. Unterschieden
werden muss die Markenherkunft von der Markenhistorie. Während die Historie alle
uneränderlichen geschichtlichen Wahrheiten der Marke enthält, ist die Herkunft eine
gestaltbare Identitätskomponente. So werden u.U. innerhalb der Markenführung nega-
tive Aspekte der Markenhistorie ausgeblendet oder neu interpretiert. Die Herkunft um-
fasst regionale, kulturelle und institutionelle Gesichtspunkte. Im folgenden Kapitel
wird ein Kompromiss zwischen der Unternehmens- bzw. Vereinshistorie und den Fa-
cetten der Herkunft der Marke BVB geschlossen. Mit Blick auf die Werte der Spieler,
des Vereins, der Fans und der Region, soll in diesem Kapitel ein Überblick vom Selbst-
verständnis des BVB seit seiner Gründung gegeben werden. Die Einteilung der jeweili-
gen Phasen wurde vom Autor frei vorgenommen. Sie richtet sich nach Ereignissen, die
als charakterprägend für die Marke Borussia Dortmund bezeichnet werden können.
Inhaltlich orientiert sich die Analyse an den ersten etwa einhundert Jahren Vereinsge-
schichte. Sie hat allerdings nicht den Anspruch alle Begebenheiten aufzuzeigen, die in
einer vollständigen Fußballvereinschronik bzw. Markenhistorie zu finden wären. Es soll
lediglich verdeutlicht werden, woraus Fans, Spieler und Verantwortliche bzw. Kunden,
Mitarbeiter und Unternehmensführung, Identität beziehen können. Die folgenden Ab-

82 Adjouri/Stastny, 2006, S. 82.
schnitte sollen als weitere Grundlage für die spätere Analyse der Markenidentität des BVB dienen. „Die Identität einer Marke ist immer schon da – sie kann nicht erfunden, sondern ‚lediglich’ gefunden werden.“ Die folgenden Ausführungen begeben sich also auf die Suche nach der Identität des BVB.

3.3.1 1909 - Die Gründerjahre


Da der Borsigplatz, „die Wiege des BVB“, inmitten eines Arbeiterviertels der Stahlindustrie lag, kamen die meisten Gründungsmitglieder aus eben diesem Milieu. Die ersten Trikots des Vereins bestanden aus blau-weißen Oberteilen und schwarzen Hosen. Die Oberteile wurden außerdem durch eine rote Schärpe ergänzt, welche die Solidari-

---

85 XEO GmbH, S. 8.
90 Aus der Chronik des Vereins in seinem offiziellen Webauftritt: http://www.bvb.de/?%9E_%1B%E7%A4%9D [Stand: 07.08.2013].

Treuer Zusammenhalt, als Grundpfeiler der Borussia, wurde während der folgenden 100 Jahre mehrmals von der Vereinsführung eingefordert und steht oft im Mittelpunkt, wenn die Rückbesinnung auf alte Werte gefordert wird.

3.3.2 1910 - Der Fußball in der Entwicklung


\subsection*{3.3.3 1950 - Erfolgreiche Nachkriegsjahre}


\textsuperscript{95} Vgl. Schulze-Marmeling/Steffen, 1994, S. 34ff.
\textsuperscript{97} Vgl. Schulze-Marmeling/Steffen, 1994, S. 52.
gegenüber Vereinen aus dem Süden.\textsuperscript{100} Laut dem Feuilletonisten Helmut Böttiger wies die Spielweise der Borussia zur Zeit der 40er und 50er Eigenschaften wie Kampfgeist, Körpereinsatz und Kondition auf und setzte sie in eine Spielkultur um. Borussia Dortmund sei damals die ‚moderne und geradlinige Version‘ des ‚Rhuerpottfußballs‘ gewesen.\textsuperscript{101}

Auch während der jüngsten begeisternden Jahre, 2008-2013, stehen diese Eigenschaften für den Fußball aus Dortmund. Die von der Agentur XEO\textsuperscript{102} im Jahr 2009 erarbeiteten Kernkompetenzen lassen sich mit der Aussage Böttigers und der Spielweise des BVB vergleichen (s. dazu Kap. 4.1).

3.3.4 1960 - Gründerzeit der Bundesliga


\textsuperscript{100} Vgl. Schulze-Marmeling/Kolbe, 2009, S. 94.
\textsuperscript{103} Vgl. Kropp, 1993, S. 10ff.
\textsuperscript{105} Vgl. Kupfer, 2006, S. 120.
le Spieler des Kaders der 50er und frühen 60er blieben dem Verein über Jahre treu.\textsuperscript{106} So gewann der BVB die Meisterschaft von 1957 mit exakt derselben Aufstellung wie schon im Jahre 1956. Ein Faktor, der eine solche Konstanz erst ermöglichte, war die gute Jugendarbeit, die der Verein damals betrieb.\textsuperscript{107}


\subsection*{3.3.5 1970 - Der Ruhrpott im Wandel}


\textsuperscript{109} Röckenhaus, Freddie., „Nobby & die Wand“ in 11Freunde #97, Dezember 2009, S.38.

„Die Tradition ist die Basis für das Selbstverständnis, für die Identität des Vereins. […] Zukunft braucht Herkunft. Sie braucht Wurzeln.“112


---

118 Vgl. „SEAT - Neuer Champion Partner von Borussia Dortmund“, Pressemitteilung des BVB vom 12.8.2010 im offiziellen Webenauftritt: http://www.bvb.de/?%87%ECZ%1B%E7%F4%9CYb%E6%80%9D [Stand: 13.08.2013].
3.3.6 1990 - Internationaler Fußball in Dortmund


120 Röckenhaus, Freddie, „Nobby & die Wand“ in 11Freunde #97, Dezember 2009, S.38.
Präsident Niebaum sah sich daher in der Saison 1995/96 zu folgender Aussage gezwungen:

„Wir spielen Fußball in einer Stadt, in der die Menschen ein feines Gespür dafür haben, ob ehrliche Arbeit geleistet wird. Man spielt sich nur in ihre Herzen, wenn man sich mit ihnen, dem Verein und der Region identifiziert. Wir bleiben ein Verein des Schweißes, nicht des Glitzers oder Glimmers.\textsuperscript{124}


Wieder wurden also die Werte angeführt, die schon die Gründer der Werte angeführt, die schon die Gründer der Vereinscharakterisierten (s. Kap. 3.3.1 und Kap. 3.3.5). Skibbe war bereits der zweite Trainer nach dem Meistertrainer Hitzfeld. Auf ihn folgten zwei weitere, bis am 01. Juli 2000 mit Matthias Sammer ein ehemaliger Spieler des Vereins verpflichtet wurde.\textsuperscript{127}

3.3.7 2000 - Auf der Suche nach den Wurzeln

Seit Amtsantritt Niebaums hatte der BVB versucht, einen Mittelweg zwischen Tradition und Moderne zu finden.\textsuperscript{128} Diese Philosophie war zur Jahrtausendwende kaum mehr erkennbar. Nach der Verpflichtung von Sammer sagte Niebaum in Reminiszenz an die 90er Jahre, dass der BVB sich nicht hätte von den Fans entfernen wollen. Doch sei die bodenständige Lebensweise, wie sie im Ruhrpott üblich ist, hochbezahlten Stars nicht zu vermitteln gewesen. Niebaum sah den neuen Coach, Matthias Sammer, als Vertreter einer Philosophie vom Fußball, in deren Zentrum das Team steht.\textsuperscript{129} Seine Transferpolitik behielt der Verein jedoch zunächst bei. Die Transferausgaben für neue Spieler lagen im Jahr von Sammers Amtsantritt bei 27.575.000 EUR, was bis dahin dem höchsten Wert der Vereinsgeschichte entsprach. Im zweiten Jahr unter Sammer stie-


„In Deutschland ist die Borussia ein bißchen wie ein ‘global player’, es kommt darauf an, Markenmerkmale, wie Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Bodenständigkeit wieder stärker deutlich zu machen."133

Die Position des Trainers war zunächst von Inkonstanz geprägt. Dies änderte sich mit der Amtszeit von Jürgen Klopp, die am 01. Juli 2008 begann (s. Kap. 3.2.4). Das ist insofern erwähnenswert, als dass die Einheit aus den Führungspersönlichkeiten des sportlichen Bereichs (Watzke, Zorc und Klopp) wichtiger Bestandteil des Images der Borussia ab der Saison 2008/09 werden sollte. Der Grundstein für den sportlichen wie


Neben der eigentlichen Markenhistorie kann die wahrgenommene Herkunft der Marke durch gezieltes Markenmanagement verändern werden. Dies geschieht in einem langfristigen Prozess, bei dem einzelne Facetten der Herkunft hervorgehoben werden.135 Dabei stehen meist positive, emotionale oder legendäre Ereignisse aus der Vergangenheit der Marke bzw. des Unternehmens im Vordergrund. Negative sowie für die Soll-Identität unbedeutende Aspekte werden zwar nicht unbedingt verleugnet, sie werden aber ebenso wenig verbalisiert. Die Entscheidung über solche Prozesse liegt bei den Personen bzw. Abteilungen, die für die Führung der Marke verantwortlich sind.


4 Die Fußballvereinsmarke am Beispiel des BVB


137 Vgl. Alexa, 2009, S. 33, (zur primär absatzobjektorientierten Differenzierungen von Markenerschei-
nungsformen: Welling, M., Ökonomie der Marke: Ein Beitrag zum Theoriepluralismus in der Marktfors-
schung, 2005, S. 88ff.).

Wie auch andere Markenformen, haben Fußballvereinsmarken vielfältige Funktionen für das Unternehmen. Sie dienen aber vor allem der Differenzierung von der Konkur-

\textsuperscript{139} Die Grafik wurde in Anlehnung an eine Grafik der Agentur XEO erstellt und frei durch die Bestandteile des Markenkerns ergänzt. (vgl. dazu: XEO GmbH, S. 23).

\textsuperscript{140} Vgl. Schade, 2012, S. 1f.
renz. Im Profifußball bieten viele Vereine im Grunde die gleiche Kernleistung an. Eine Differenzierung ist daher unabdingbar. Eine starke Marke wirkt sich zudem positiv auf die Beurteilung einzelner Markeneigenschaften aus. Dies ist im Fall des Profifußballs von besonderer Bedeutung, da ein Verein auch in Zeiten des fehlenden sportlichen Erfolgs wirtschaftliche Stabilität gewährleisten muss. Eine negative Bewertung der Kernleistung kann dann im besten Fall durch andere Markeneigenschaften kompen-
siert werden. Des Weiteren ist eine starke Marke Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung neuer Produkte bzw. Zusatzleistungen.\textsuperscript{141} So erfreute sich z.B. die „BVB Evonik Fußballschule“, unter der Schirmherrschaft des BVB, von Beginn an großer Beliebtheit. Zusätzlich sollte im Fall von Borussia Dortmund auch das Online-Game „BVB FantasyManager“ erwähnt werden, welches im Jahr 2012 mit dem Innovations-
preis der Sportmedienbranche ausgezeichnet wurde und sich eines großen Zuspruchs erfreut.\textsuperscript{142} Die Kraft der bestehenden Marke könnte in beiden Fällen genutzt werden um Leistungen zu vermarkten, die nicht direkt der Kernleistung zugeordnet werden kön-
nen.

Die Führung einer Fußballvereinsmarke richtet sich an verschiedene Adressaten. Die primäre Zielgruppe im Ligasport bilden allgemein die Fans. Sie suchen nach der Be-
friedigung unterschiedlicher Bedürfnisse, wie Unterhaltung oder Gemeinschafts-
und Triumphherlebnissen. Die Gruppe der Fans kann weiter in Stadionbesucher, Besucher von Sportbars, Fernsehzuschauer, Fanclubmitglieder usw. eingeteilt werden. Bei vor-
liegender Betrachtung soll darauf aber verzichtet werden, da diese Einzelfälle nur schwer zahlenmäßig greifbar sind. Fans können neben Adressaten auch zu Bestand-
teilen der Persönlichkeit der Vereinsmarke werden. So ist die „Gelbe Wand“\textsuperscript{143} im Sta-
dion des BVB ein fester Bestandteil der Atmosphäre und dadurch ein wichtiger Träger von Identität. Weiter gehören die Sponsoren, Dienstleister und Medien zu den externen Adressaten der Markenführung.\textsuperscript{144} In der Theorie wird allgemein davon ausgegangen, dass auch die interne Identitätsvermittlung von großer Bedeutung ist.\textsuperscript{145} Auf die Ver-
mittlung der Identität innerhalb des Unternehmens Borussia Dortmund wird in dieser Arbeit jedoch nicht eingegangen, da gesicherte Informationen des Unternehmens BVB

\textsuperscript{141} Vgl. Esch, 2007, S. 24, (zu Funktionen von Marken für Unternehmen)
\textsuperscript{142} Vgl. „Preisträger 2012“, online verfügbar unter URL: http://www.sports-media-
summit.de/de/innovationspreis/preistraeger/ [Stand: 11.10.2013].
\textsuperscript{144} Vgl. Alexa, 2009, S. 74ff.

Das folgende Kapitel zeigt, wie sich die Fußballvereinsmarke Borussia Dortmund selbst definiert und welche Schlüsse sie daraus für den eigenen Markenauftritt zieht. In Anlehnung an die vorangegangenen theoretischen Ausarbeitungen (s. Kap. 2) wird versucht, den Fußballverein BVB als Marke greifbar zu machen. Zentrale Aussagen dazu stammen von XEO, der Leadagentur des BVB. Diese werden untersucht, ausgewertet und ergänzt.

4.1 Markenidentität


Das dahinter stehende Vokabular ermöglicht zudem eine konsistente Markenführung in unterschiedlichen Bereichen. Die Charakterzüge eines Menschen sind relativ dauerhaft und nur über längere Zeiträume veränderbar. Aus diesem Grund erzeugt eine daran angelehnte Markenführung ein kontinuierliches Markenbild und ist daher in der Lage, den Markenwert zu steigern.\textsuperscript{148}

Adjouri und Stastny vergleichen die Marke mit einem Haus. Dieses Haus besteht aus dem Markenfundament und dem Markendach, wobei sich alle wahrnehmbaren Markenbausteine (Logo, Name, Werbung etc.) im Markendach vereinen (s. Kap. 4.4). Die Kriterien hingegen, die nicht direkt vom Kunden bzw. vom Fan wahrgenommen werden, bilden das Fundament des Markenhauses.\textsuperscript{149} Ein Handlungsfeld, welches der BVB zusammen mit der Agentur XEO bearbeitete, sollte die eigene Identität finden und sie zum Anker von Markenführung und Kommunikation machen.\textsuperscript{150} In Analogie zum personalen Identitätsbegriff beschreiben Esch, Langner und Rempel die Markenidentität als das, wofür eine Marke steht bzw. stehen soll und interpretieren sie als die Wurzel einer Marke (s. Kap. 2.4). Die Identität einer Marke bildet demnach den Ursprung aller Markenüberlegungen.\textsuperscript{151} Hans-Joachim Watzke beschreibt die Ausgangssituation des Vereins im Jahre 2008 in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Demnach befand sich der Verein in einer finanziell angespannten Lage, wodurch die Qualität des dargebotenen Fußballs und so auch das Interesse der Fans zu sinken drohte. Watzke und Zorc hätten sich daraufhin „[…] überlegt, wofür die Borussia steht: für Leidenschaft und für Authentizität.“\textsuperscript{152} Eine leidenschaftlich kämpfende Fußballmannschaft, mit der sich die Fans identifizieren können, sollte also das Interesse am Verein steigern und helfen, das Stadion bei Heimspielen zu füllen. Es scheint, als stünde im Mittelpunkt dieser Strategie eine Grundüberlegung der Markenführung von Fußballvereinen. Da Erfolge nur schwer zu planen und u.U. nur mit großem finanziellen Einsatz zu erreichen sind, ist es essenziell, den wirtschaftlichen Erfolg des Vereins vom sportlichen abzukoppeln. Diese Herausforderung zu meistern, bedarf es einer modernen Markenführung und einer starken Vereinsmarke.\textsuperscript{153}

Nachdem die Ausgangsüberlegung der Markenidentität des BVB nun bekannt ist, wird auf die Herleitung und die Umsetzung eingegangen. Die Erstellung des Markenauftritts

\textsuperscript{149} Vgl. Adjouri/Stastny, 2006, S. 53.
\textsuperscript{150} XEO GmbH, S. 7.
\textsuperscript{151} Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 106.
\textsuperscript{153} Vgl. Schade, 2012, S. 1.

4.2 Markenkern


Zum Wort Echtheit finden sich im Duden mehrere Synonyme: u.a. Authentizität, Herzlichkeit und Identität. Das Wort selbst besitzt eine überaus positive Assoziation. Worauf sich aber jene Echtheit bezieht bzw. was genau in diesem Sinne echt sein soll, wird nicht sofort ersichtlich. Das Synonym Authentizität wurde bereits zuvor erwähnt,


Natürlich sind formulierte Kernkompetenzen nur indirekt am Unternehmenserfolg beteiligt. Sie bilden aber die Basis für jene Prozesse, die sich direkt auf die Gewinnung von Fans, Mitgliedern, Sponsoren etc. auswirken. Wie aus Kapitel 2.4.3 hervorgeht, bildet der Markenkern in Kombination mit den Ergebnissen der Marktsegmentierung die Grundlage für die Markenpositionierung.

### 4.3 Markenpositionierung

In Anlehnung an Kapitel 2.4.3 kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Positionierung einer Marke dazu dient, ein adäquates Design zum Markenfundament und Markendach. Gemäß der Agentur XEO beschreibt die Positionierung, was die Menschen vom Verein Borussia Dortmund denken sollen. In Anlehnung an den Markenkern wird der Vereins als „[…]

das intensive Fußballerlebnis.“\(^{161}\) beschrieben. Diese Formulierung vereint eine, in der Praxis zweigeteilte Markenpositionierung. Aktuellen wie potenziellen Sponsoren, wird der BVB als authentische und hochemotionale Marke dargestellt. Den Fans und poten-

\(^{159}\) Im Dortmunder Umkreis von etwa 100 km sind neun Vereine der 1., 2. und 3. Liga Bundesliga angesiedelt: Bochum (Entfernung ca. 20 km), Duisburg (ca. 55 km), Düsseldorf (ca. 70 km), Gelsenkirchen bzw. Schalke (ca. 35 km), Mönchengladbach (ca. 95 km), Köln (ca. 95 km), Leverkusen (ca. 80 km), Münster (ca. 63 km) und Paderborn (ca. 100 km). Im Vergleich dazu konkurriert der FC Bayern München zur Zeit lediglich mit 4 Profivereinen: 1860 München, Augsburg (ca. 80 km), Ingolstadt (ca. 80 km), Unterhaching (ca. 10 km).


\(^{161}\) XEO GmbH, S. 9.
tiellen Anhängern soll die Botschaft vermittelt werden, dass beim BVB „Die pure Lust am Fußball“ im Mittelpunkt steht.\textsuperscript{162}


\textsuperscript{162} Vgl. Fußballstudie 2012, S. 22.
\textsuperscript{163} Aus der Fußballstudie 2012 geht hervor, dass der BVB bundesweit eine Fanbasis von etwa 4,65 Millionen und im eigenen Bundesland von etwa 2,12 Millionen Menschen besitzt.
\textsuperscript{164} Vgl. Fußballstudie 2012, S. 10f.
Starspieler des BVB, Shinji Kagawa, relativ bekannt ist.\textsuperscript{165} Die Website des BVB wird derzeit in drei Sprachen angeboten, Deutsch, Englisch und Japanisch. Abgesehen von der zuletzt genannten Fangruppe, die für den Sport Fußball erst noch gewonnen werden muss, gilt es, das Fußballpublikum generell zu definieren. Es bildet eine Gesamtheit von Menschen, deren Gemeinsamkeit die Rezeption des Fußballs darstellt. Jene Rezeption geschieht sowohl im Stadion und am Fernsehbildschirm als auch in Rundfunk und Presse (Digital und Print). Nach einer Analyse der Leserschaft des „kicker“-Sportmagazins konnte festgestellt werden, dass die Verteilung der Fußballinteressierten ein Abbild der jeweils aktuellen Gesellschaftsstruktur darstellt.\textsuperscript{166} Es bietet sich daher an, auch die Zielgruppe der Vereinsmarke Borussia Dortmund breiter zu fassen. Sie umfasst alle gesellschaftlichen Schichten und auch alle Altersklassen. Auch die Fußballstudie 2012 der Technischen Universität Braunschweig stellte bei ihrer Befragung fest, dass sich das Interesse am Fußball über alle demografischen Segmente erstreckt.\textsuperscript{167}


Bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Positionierung steht jeder Fußballverein vor der richtungsweisenden Entscheidung, sich entweder regional oder national bzw. sogar international zu orientieren.\textsuperscript{169} Der BVB scheint bei der Konzeptionierung seines Markenkerns, der Markenpositionierung und auch des späteren Claims „Echte Liebe.“, eine internationale Ausrichtung bereits in Betracht gezogen zu haben. Diese Überlegung ist

\textsuperscript{165} Vgl. „Evonik Fußballschule des BVB reist nach Japan“, Pressebeitrag des BVB vom 31.5.2012 im offiziellen Webauftritt: http://www.bvb.de/?l%E3%8C%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Eo%EE%83%9B [Stand: 11.10.2013].
\textsuperscript{166} Vgl. Fürtjes, 2009, S. 9f, S. 61f.
\textsuperscript{168} Vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005, S. 129.
\textsuperscript{169} Vgl. Alex, 2009, S. 87.
keineswegs abwegig, wenn man die internationale Vergangenheit des Vereins betrach-
tet. Allerdings konnte man im Jahre 2009 nicht unbedingt davon ausgehen, kurzfristig
wieder internationale Erfolge zu feiern. So scheint man sich die Möglichkeit eines inter-
nationalen Markenauftritts zumindest offen gelassen zu haben. Grund zu dieser An-
nahme bietet der fehlende eindeutige Bezug des Markenfundaments zur Region. Zu-
dem lässt sich der Claim „Echte Liebe.“ sehr ansprechend auch international in „Real
Love.“170 abwandeln.

Die Markenpositionierung dient generell der Abgrenzung von Konkurrenzmarken.171
„Borussia Dortmund als intensives Fußballerlebnis“ stellt die Soll-Positionierung bzw.
das Soll-Image des Vereins dar. Das Ist-Image wird in Kapitel 6 näher betrachtet. Zu-
dem sollte die Positionierung im Design klar wiederzuerkennen sein. Auf das Design
wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

4.4 Marken-Design

Das Marken-Design ist die logische Schlussfolgerung aus der vorherigen Konzeptionie-
 rung einer Marke. Es ist aber, im Falle eines traditionsreichen Fußballvereins, auch die
Weiterführung bestehender Gestaltungsrichtlinien. So gilt das Emblem eines Fußball-
vereins in seinen Grundzügen zumeist als unveränderlich. Ebenso manifestiert sind die
Vereinsfarben. Allerdings weisen diese im deutschen Profifußball oftmals keine eindeu-
tige Differenzierung auf. Die Farben rot, blau und weiß sind sehr häufig vertreten. Die
Kombination aus schwarz und gelb kann allerdings als differenzierende Farbkombina-
tion bezeichnet werden. Lediglich während der ersten Jahre nach der Gründung (etwa
bis 1913), trugen die Spieler der Borussia die Farben blau und weiß. Das Emblem des
Vereins, wie es heute bekannt ist, entstand im Jahre 1918. Während der Zeit des Na-
tionalsozialismus, wurde es durch einen stilisierten Reichsadler in Kombination mit dem
Hakenkreuz ersetzt. 1963 wurde das Emblem vorübergehend mit dem Stadtadler der
Stadt Dortmund kombiniert. Im Jahre 1977 kombinierte der Verein sein Logo für eine
Saison mit dem des niederländischen Tabakherstellers Samson und erhielt dafür eine
Zahlung in Höhe von 300.000 DM.172 Abgesehen von diesen Ausbrüchen, besteht das
Emblem des BVB seit fast 100 Jahren, so wie es auch aktuell ein Teil des Markenauf-
tritts ist (s. Abb. 8).

170 Vgl. Rentz, Ingo: "From Dortmund with love", in: Horizont, Artikel vom 25.5.2013, online verfügbar unter
URL: http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/From-Dortmund-with-love-So-kapert-der-
BVB-die-englische-Hauptstadt_114753.html [Stand: 11.10.2013].

- Flächen, Bilder und Textelemente gehen gefühlt über das Format hinaus
- Starke Kontraste durch Schwarzgelb sowie Fläche-Bild-Verbindungen
- Asymmetrie durch Größenunterschiede der einzelnen Bestandteile
- Dynamik durch 09°-Diagonalen (Fläche, Bild, Headline)
- Plakativität durch Bildkomposition und reduzierte Textmenge

Das nachfolgende Kapitel zeigt die direkte Umsetzung des Gestaltsystems an ausgewählten Beispielen. Außerdem wird die ausführende Agentur XEO vorgestellt.

\textsuperscript{174} XEO GmbH, S. 12.
\textsuperscript{175} Vgl. XEO GmbH, S. 10.
\textsuperscript{176} XEO GmbH, S. 11.
5 Der Markenauftritt von Borussia Dortmund


Das Ziel eines Markenauftritts ist die Herstellung einer möglichst hohen Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild der Marke BVB und dem Fremdbild. Um eine solche Übereinstimmung herzustellen, bedarf es eines Markenauftritts, der ebenfalls an das Selbstbild angepasst ist. Diese Übereinstimmungen werden in der Praxis oft als „Fit“ bezeichnet. Wie hoch dieser Fit zwischen Markenidentität, Markenauftritt und letztlich

dem Markenimage ist, sollen die folgenden Ausführungen zeigen. Dabei werden bedeutende Kampagnen des BVB zwischen den Jahren 2009 und 2013 vorgestellt. Des Weiteren wird zunächst vor allem der Fit vom Selbstbild der Marke, also Identität, Kern und Positionierung geprüft. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein großer Fit eine erfolgreiche Identitätsvermittlung zur Folge hat, die sich dann positiv auf das Markenimage auswirkt.

5.1 Kampagne 2009 - „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“


Rückbesinnung auf die eigenen Qualitäten und Fähigkeiten – ehrliche und ambitionierte Arbeit im Schulterschluss mit den Menschen um sich herum.181


181 XEO GmbH, S. 7.
Die einhundert Strahlen des Jubiläumslogos standen stellvertretend für die 100jährige Geschichte des Vereins. Das Logo sollte zudem die Strahlkraft der Südtribüne symbolisieren.\textsuperscript{183} Im Jahr 2009 war das Jubiläumsemblem auf den verschiedensten visuellen Kontaktträgern und Werbemitteln zu finden. Der Verein gab u.a. eine, auf 1909 Bögen limitierte, Jubiläums-Briefmarke heraus. Auf ihr fand sich das Jubiläumslogo auf gelben Grund, kombiniert mit dem Motto des Jubiläumsjahres.\textsuperscript{184} Am 19. Dezember 2009 jährte sich die Gründung des Vereins zum 100. Mal. Im Rahmen des an diesem Tag stattfindenden Heimspiels gegen den SC Freiburg, trugen die Spieler ein spezielles Jubiläumstrikot (s. Abb. 10) des damaligen Ausrüsters Kappa. Das Trikot erinnerte ebenfalls an die Historie des Vereins und war in seinem Muster mit Details ausgestattet, die alle bisher gewonnen Titel zeigten.\textsuperscript{185} Das eigentliche Trikot der Saison 2008/2009 konnte, beim Kauf durch den Fan, optional mit dem Jubiläumszeichen ergänzt werden.\textsuperscript{186} Vor dem Heimspiel am 19. Dezember, wurden handliche Fahnen an die Fans im Stadion

\textsuperscript{182} Bildquelle: www.xeo-brands.com [Stand: 11.10.2013].

\textsuperscript{183} Vgl. „Xeo bejubelt 100 Jahre BVB“, in: Werben & Verkaufen, Beitrag vom 27.1.2009, online verfügbar unter URL: http://www.wuv.de/werben_verkaufen/agenturen/xeo_bejubelt_100_jahre_bvb [Stand: 11.10.2013].

\textsuperscript{184} Vgl. „Eigene Briefmarke zum 100. Geburtstag des BVB“, Pressebeitrag des BVB vom 16.11.2009 im offiziellen Webauftritt: http://www.bvb.de/%C3%84%C3%A4%C3%9F%C3%A6%F6%9C%5E%EE%85%9B [Stand: 11.10.2013].


\textsuperscript{186} Vgl. „KAPPA-Trikots 09/10 mit "100-Jahre"-Logo“, Pressebeitrag des BVB vom 16.07.2009 im offiziellen Webauftritt: http://www.bvb.de/%C3%84%C3%A4%C3%9F%C3%A6%F6%9C%5E%EE%85%9A [Stand: 11.10.2013].

Abb. 10: Jubiläumstrikot


---

188 Der Einband ist zu sehen unter URL: http://www.werkstatt-verlag.de/?q=9783895336652 [Stand: 11.10.2013].


Verein sagte in diesem Sinne gleich zweimal „Danke“. Er bedankt sich bei Spielern und bei Fans. Dabei ist zu bemerken, dass hier keineswegs eine Kontaktaufnahme mit ehemaligen Spielern angestrebt wird. Vielmehr setzt der Verein sich mit den Fans auf eine Ebene und gibt ihnen so die Möglichkeit, sich über die Plakatbotschaften bei den Idolen der vergangenen Jahre erkenntlich zu zeigen.


5.2 Neues Marken-Design 2010 - Ganzheitliche Umsetzung

Vereins mit dem Namen Echt (s. Abb. 28) wurde ebenso einer Neugestaltung unterzogen wie der Onlineshop des BVB (s. Abb. 29).  

![Diagram](image)

Abb. 11: „09 Grad Steigung“ als Gestaltungsprinzip


---

198 Vgl. XEO GmbH, S. 14f.

Beispielhaft zu sehen ist dies u.a. an zwei Plakaten aus dem Jahr 2010 (s. Abb. 13 und Abb. 14). Zu erkennen ist dort eine deutliche Reduzierung der verwendeten Textmenge, was zur Stärkung der Aussagekraft führt. Die Schwarzgelben Bildelemente sind dynamisch positioniert, wodurch die intensive Grundaussage unterstützt wird, die auch durch die verwendeten Bildmotive Anwendung findet. Der Sender der beispielhaften

*Abb. 12: BVB Werbeanzeige 2008 „Dauerkarten“*

Bildquelle: http://www.bvb.de/7%87%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Bj%E7%82%98 [Stand: 03.10.2013].


Abb. 13: BVB Werbeanzeige 2010 „Dauerkarten“


Abb. 14: BVB Werbeanzeige 2010 „Fanshop-Neueröffnung“

5.3 Kampagne 2011 - Wir leben Fußball

Nachdem der Gewinn der Deutschen Meisterschaft im Jahr 2011 feststand, startete die Agentur XEO eine thematisch passende Kampagne, die nach eigener Aussage nicht den sportlichen Erfolg, sondern dessen Ursachen in den Vordergrund stellte. Vier Plakate mit vier unterschiedlichen Motiven wurden erstellt (s. Anlage 3). Die Ursachen des Erfolgs, die durch die Kampagne transportiert werden sollten, waren „maximale Spielfreude, maximaler Einsatz, maximaler Teamgeist – und die besten Fans der

---

203 Der Seite des BVB auf Facebook besteht seit Juni 2010.
205 Vgl. XEO GmbH, S. 16.


206 XEO GmbH, S. 16.

207 Von links: Neven Subotic, Kevin Großkreutz, Marcel Schmelzer, Nuri Sahin (alle Jahrgang 1988) und Mario Götze (Jahrgang 1992)

Abb. 15: BVB Werbeanzeige 2011 "Im Sturm der Jugend"

209 Bildquelle: http://www.horizont.net/kreation/pages/pics/original/print135368.jpg [Stand: 03.10.2013].
210 Der Film ist zu sehen im offiziellen YouTube Kanal des BVB unter URL: http://www.youtube.com/watch?v=aUn-6fae5Y4 [Stand: 03.10.2013].
211 Ausgewählte Standbilder des Films finden sich in Anlage 4.

5.4 Kampagne 2012 - „Double.Zwanzig.Zwölf!“


213 „BVB-Film ist der Renner im Internet“, Pressebeitrag des BVB vom 7.12.2011 im offiziellen Webauftritt http://www.bvb.de/%7B87%EC%1B%E7%F4%9C_b%E7%80%9E [Stand: 03.10.2013].
und weit gestreut, über alle medialen Kanäle sowie über das Merchandising verbreitet. Beispielsweise wurden thematisch passende Kunstdrucke\textsuperscript{217}, Bücher\textsuperscript{218}, DVDs\textsuperscript{219} und Fanbekleidung\textsuperscript{220} eingeführt, die dem 2010 eingeführten Design entsprachen. Gestalterische Neuerungen waren nun kaum mehr zu erkennen. Vielmehr ist die Ganzheitlichkeit der gestalterischen Umsetzung zu beobachten. So war der Bus, mit dem sich die Mannschaft den Fans präsentierte, dem Corporate Design angepasst. \textsuperscript{221} Temporäre Akzente setzte der Verein ausschließlich über die verbale Kommunikation bzw. bei der Wahl der Textbotschaften seiner Werbemaßnahmen. Die Jahre 2011, 2012 und 2013 können jeweils mit eindeutigen und wiedererkennbaren Überschriften besetzt werden (z.B. „Wir leben Fußball“; s. Kap. 5).


\textsuperscript{217} Zu sehen im Online-Fanshop des BVB unter URL: https://shop.bvb.de/artikel/Kunstdruck-Doublesieger-2012-II-50x50-cm-12982300 [Stand: 05.10.2013].
\textsuperscript{218} Zu sehen im Online-Fanshop des BVB unter URL: https://shop.bvb.de/artikel/Buch-Das-Double-12983500 [Stand: 05.10.2013].
\textsuperscript{219} Zu sehen im Online-Fanshop des BVB unter URL: http://www.amazon.de/DDOUBLE-ZWANZIG-ZW%3%96LF-Saison%3%BCckblick-Double-Feier-Extra-DVDs/dp/B0088TI402/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1376469490&sr=8-2&keywords=double+bvb [Stand: 05.10.2013].
\textsuperscript{220} Zu sehen im offiziellen Webauftritt des BVB unter URL: http://www.bvb.de/7%87%ECZ%1B%E7%F4%9C%5Eo%E2%85%98 [Stand: 05.10.2013].
\textsuperscript{221} Bildquelle: http://mediadb.kicker.de/news/1000/1020/1100/6000/slideshow/769002/image_slshow_einzel_0_3.jpg [Stand: 05.10.2013].
dem konnte der Claim „Echte Liebe.“ tiefer verankert und so den Fans als Teil des Vereins vermittelt werden.


5.5 Kampagne 2012/2013 - Fußballhauptstadt Dortmund


---

log stand unter dem Titel „Freude strikt erlaubt“ und zeigte auf ironisch Art, wie sich die Freude der Fans im Dortmunder Stadtbild niederschlägt.\textsuperscript{224} 


5.6 Marken-Award 2012


5.7 Sponsoring


227 Vgl. Auflistung der Sponsoren im offiziellen Webauftritt des BVB: http://www.bvb.de/7%9ES%1B%E7%F4%9D [Stand: 08.10.2013].
### 6 Markenimage und Markenwert des BVB

Eine starke Vereinsmarke kann sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Ver- eins auswirken. Sie ist u.a. in der Lage, die Loyalität der Fans gegenüber dem Verein, zu steigern. Im Hinblick auf die Abkopplung des sportlichen Erfolgs vom wirtschaftli- chen ist dies besonders wichtig, da so die Unterstützung durch die Fans in sportlich negativen Zeiten gewährleistet werden kann. Zudem ist es auf diese Weise möglich, positive Effekte im Bereich des Merchandising und Ticketing zu erzielen. Des Weiteren wirkt ein positives Markenimage anziehend auf potentielle und vorhandene Sponsoren, was direkte wirtschaftliche Vorteile haben kann. Die Vereinsmarke kann auf zwei We- gen gestärkt werden. Zum einen, über die Erhöhung der Vereinsmarkenbekanntheit und zum anderen, über die Stärkung einzigartiger Markenassoziationen. Im Falle des BVB ist die Authentizität des Vereins, die differenzierte Markenassoziation im Vergleich zu allen anderen Bundesligavereinen.\(^\text{233}\) Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Person Jürgen Klopp als Trainer des BVB, der Kernwerte der Marke BVB in der Öffentlichkeit vor- lebt.\(^\text{234}\)


---

\(^{233}\) Vgl. Fußballstudie 2012, S. 5ff.  
\(^{235}\) Fußballstudie 2013, S. 9ff.  
\(^{236}\) Fußballstudie 2012, S. 20.

\begin{center}
\textbf{Borussia Dortmund (BVB)}
\textit{ISIN: DE0005493092 | WKN: 549309}
\end{center}

\begin{center}
\includegraphics[width=\textwidth]{BVB_Aktie.png}
\end{center}

\textit{Abb. 18: Kursverlauf der BVB-Aktie seit 2004}\footnote{Bildquelle: http://www.wallstreet-online.de [Stand: 12.10.2013].}
7 Fazit und Ausblick


Hält der aktuelle sportliche Erfolg an, wird sich der BVB in Zukunft noch stärker international ausrichten müssen bzw. dürfen. In der Internationalität liegen sowohl Gefahren als auch Chancen. Dabei wird zu beobachten sein, ob es möglich ist, gleichzeitig internationaler Spitzenklub und familiärer Verein mit Ruhrpottherkunft zu sein. Wenn dies gelingt, können die Marke BVB und ihr Image weiter wachsen. Vor dem Hintergrund der vergangenen Geschehnisse im wirtschaftlichen Bereich ist es in Zukunft wichtig, verantwortungsvolles Handeln zu zeigen und so negative Assoziationen abzubauen. Innerhalb der öffentlichen Wahrnehmung wird sich zeigen, ob anhaltender Erfolg sich möglicherweise auch negativ auf die, dem BVB entgegengebrachten Sympathien, auswirkt. Ein polarisierender Charakter, wie ihn auch der FC Bayern innehat, zumindest vorstellbar. Abgesehen davon ist anzunehmen, dass Borussia Dortmund einen Ausbau seiner differenzierenden Assoziationen wie Intensität und Authentizität anstre-
ben wird. So kann die bisher erarbeitete Alleinstellung möglicherweise ausgebaut werden.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: System von Markenidentität, Markenauftritt und Markenimage .................. 16
Abb. 2: Kernwerte-Schema nach Linxweiler ............................................................ 19
Abb. 3: Unternehmensbeteiligungen der GmbH & Co. KGaA .......................... 23
Abb. 4: Geschäftsstruktur und Verantwortlichkeiten ............................................ 24
Abb. 5: Geschäftsbereiche der Geschäftsführungs-GmbH ............................... 25
Abb. 6: Markenleistungen der Sportmarke nach XEO ....................................... 42
Abb. 7: Markenkern des BVB nach XEO ................................................................. 47
Abb. 8: Das Emblem des BVB ................................................................................. 53
Abb. 9: Jubiläumslogo - "100 Jahre BVB" ................................................................. 56
Abb. 10: Jubiläumstrikot ........................................................................................... 57
Abb. 11: „09 Grad Steigung“ als Gestaltungsprinzip .............................................. 61
Abb. 12: BVB Werbeanzeige 2008 „Dauerkarten“ ................................................. 62
Abb. 13: BVB Werbeanzeige 2010 „Dauerkarten“ ................................................. 63
Abb. 14: BVB Werbeanzeige 2010 „Fanshop-Neueröffnung“ ............................... 64
Abb. 15: BVB Werbeanzeige 2011 "Im Sturm der Jugend" .................................... 66
Abb. 16: Googlesuche nach "BVB" im Verlauf seit 2007 ....................................... 70
Abb. 17: Googlesuche nach "echte Liebe" im Verlauf seit 2007 ............................ 71
Abb. 18: Kursverlauf der BVB-Aktie seit 2004 ....................................................... 74
Abb. 20: BVB 2009 - Werbeanzeige „Nur drei Kollegen“ .................................... 88
Abb. 21: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Stürmer" .......................................... 88
Abb. 22: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Platz" .............................................. 89
Abb. 23: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Mathe-Lehrer" .................................. 89
Abb. 24: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Blechpott" ....................................... 90
Abb. 25: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur eine Tribüne" ......................................... 90
Abb. 26: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Titel" ................................................. 91
Abb. 27: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Tiefpunkt" ....................................... 91
Abb. 28: Autogrammkarte 2010 ............................................................................... 92
Abb. 29: Stadionmagazin im neuen Design .......................................................... 93
Abb. 30: Neues Design in Digital und Print ......................................................... 93
Abb. 31: BVB Werbeanzeigen "Wir leben Fußball" .................................................. 94
Abb. 32: BVB Werbeanzeigen zur Kampagne "Wir leben Fußball" ....................... 94
Abb. 33: Screenshot „Ärztliche Kontrolle beim Spenden des Adrenalins“ ............ 95
Abb. 34: Screenshot „Die Spender“ ......................................................................... 95
Abb. 35: Screenshot „Empfänger des überschüssigen Adrenalins“ .................... 95
Abkürzungsverzeichnis

Abs. ................................................................................................................................. Absatz

B.B. .......................................................................................................................... Brand Behaviour
B.C. .......................................................................................................................... Brand Culture
B.D. .......................................................................................................................... Brand Design
B.I. .......................................................................................................................... Brand Identity
B.P. .......................................................................................................................... Brand Philosophy
BVB .......................................................................................................................... Ballspielverein Borussia
bzgl. ......................................................................................................................... bezüglich

DFB. .......................................................................................................................... Deutscher Fußballbund
DFL .......................................................................................................................... Deutsche Fußball Liga
DM .......................................................................................................................... Deutsche Mark
dt. .......................................................................................................................... deutsch

FC. ............................................................................................................................ Fußball-Club
FSV ........................................................................................................................ Fußball- und Sportverein

GmbH ....................................................................................................................... Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KGaA ........... Gesellsh. m. beschr. Haft. & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien

SV. ............................................................................................................................ Sportverein

u.U. .......................................................................................................................... unter Umständen
UEFA ....................................................................................................................... Union des Associations Européennes de Football
URL ........................................................................................................................ Uniform Resource Locators

vgl. ............................................................................................................................ vergleichend

z.T. ............................................................................................................................ zum Teil
zit. ............................................................................................................................ zitiert
Quellenverzeichnis

Literatur


Periodika


XEO GmbH. „Deutscher Markenmeister - Wie XEO Marken erfolgreich macht.“ Düsseldorf.
Internetquellen (chronologisch nach Nennung im Text)

http://www.bvb-fanabteilung.de/pdf/Satzung_BVB_eV_09-08-10.pdf [Stand: 12.10.2013].
http://aktie.bvb.de [Stand: 09.10.2013].
http://www.watex.de/5-Imprint.html [Stand: 11.10.2013].
http://www.swr.de/100-groessten-rheinland-pfaelzer/kandidaten/ [Stand: 12.08.2013].
Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Kampagne 2009 - „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“ .................................. 88
Anlage 2: Neues Design ab 2010 - Beispiele ................................................................... 92
Anlage 3: Kampagne 2011 - „Wir leben Fußball“ .......................................................... 94
Anlage 4: Imagespot „Adrenalin“ - Beispielhafte Einstellungen ................................. 95
Anlage 5: Songtext von „Echte Liebe“ ........................................................................ 96
Anlage 6: Kampagne 2012 - Fußballhauptstadt Dortmund .......................................... 97
Anlage 7: Beispielhafte Werbeanzeigen der Sponsoren .............................................. 98
Anlage 8: Statistische Belege zu Markenimage und Markenwert ............................... 101
Anlage 1: Kampagne 2009 - „Danke für 100 Jahre echte Liebe.“


Abb. 20: BVB 2009 - Werbeanzeige “Nur ein Stürmer“
Abb. 21: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Platz"

Abb. 22: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Mathe-Lehrer"
Abb. 23: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Blechpott"

Abb. 24: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur eine Tribüne"
Abb. 25: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Titel"

Abb. 26: BVB 2009 - Werbeanzeige "Nur ein Tiefpunkt"

240 Bildquelle (Abb. 22-30): Borussia Dortmund, (http://www.bvb.de/?%E5%83%9F%2Ak%97%85%ECZh%E3%F4%9C), [Stand: 07.10.2013].
Anlage 2: Neues Design ab 2010 - Beispiele

Abb. 27: Autogrammkarte 2010

_241_ Bildquelle: PAGE, (http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb_mit_neuem_markenauftritt), [Stand: 07.10.2013].
Abb. 28: Stadionmagazin im neuen Design

Abb. 29: Neues Design in Digital und Print

242 Bildquelle: PAGE, (http://www.page-online.de/emag/kreation/artikel/bvb_mit_neuem_markenauftritt), [Stand: 07.10.2013].
Anlage 3: Kampagne 2011 - „Wir leben Fußball“

Abb. 30: BVB Werbeanzeigen "Wir leben Fußball"244

Abb. 31: BVB Werbeanzeigen zur Kampagne "Wir leben Fußball"245

Anlage 4: Imagespot „Adrenalin“ - Beispielhafte Einstellungen

Abb. 32: Screenshot „Ärztliche Kontrolle beim Spenden des Adrenalin“

Abb. 33: Screenshot „Die Spender“

Abb. 34: Screenshot „Empfänger des überschüssigen Adrenalin“

Anlage 5: Songtext von „Echte Liebe“

Gehe Deinen Weg
Fühle Deine Kraft
Gebe was Du kannst
Traue Deinem Herz

Refrain:
Für Dich ist mir kein Weg zu weit
Ich bin Dir treu für alle Zeit
Ich will an Deiner Seite steh’n
Egal auf welchem Weg wir geh’n

Echte Liebe, kommt aus dem Herzen
Echte Liebe, kann nie vergeh’n
Ja, wir teilen Freude und Schmerzen
Für immer werde ich zu Dir stehen

Glaube an Dich selbst
Gebe niemals auf
Lebe Deinen Traum
Halte mich ganz fest

Refrain:
Für Dich ist mir kein Weg zu weit
Ich bin Dir treu für alle Zeit
Ich will an Deiner Seite stehen
Egal auf welchem Weg wir gehn

Echte Liebe, kommt aus dem Herzen
Echte Liebe, kann nie vergeh’n
Ja, wir teilen Freude und Schmerzen
Für immer werde ich zu Dir stehen

(2x)

Echte Liebe, kann man nicht kaufen
Echte Liebe, geht durch und durch
Ja, wir teilen Freude und Schmerzen
Für immer werde ich zu Dir stehen

Für immer bist Du mein BVB
Anlage 6: Kampagne 2012 - Fußballhauptstadt Dortmund

Abb. 35: Auszug aus dem Fankatalog 2012/13

Abb. 36: BVB Werbeanzeige 2012/13 - „Riesenlust“

Anlage 7: Beispielhafte Werbeanzeigen der Sponsoren

Abb. 37: Evonik 2009 - Werbeanzeige „Aufgeschobene Siege“

Abb. 38: Evonik 2012 - Werbeanzeige „80.000“

249 Bildquelle: Evonik (http://corporate.evonik.de/de/unternehmen/sponsoring).
Abb. 39: Kappa 2010 - Werbeanzeige „Trikot“

Bildquelle: GRIMM GALLUN HOLTAPPELS Werbeagentur GmbH & Co. KG.
Abb. 40: Kappa 2011 - Werbeanzeige „Abwehrspieler“

Bildquelle: GRIMM GALLUN HOLTAPPELS Werbeagentur GmbH & Co. KG.
Anlage 8: Statistische Belege zu Markenimage und Markenwert

Abb. 41: Lieblingsverein fußballinteressierter Bundesbürger

Abb. 42: Markenwert in Mio. Euro

---


Abb. 43: Horizont-Performance-Check²⁵⁴

²⁵⁴ Datenquelle: HORIZONT-Performance-Check 2006-2013, (Aufgrund der variierenden Anzahl der Jurymitglieder innerhalb des untersuchten Zeitraums, wurden die Daten prozentual übertragen.).
Selbstständigkeitserklärung


Thomas Dunkel

Greifswald, 15.10.20