

Thema:

Markenentwicklung von Amateur-Sportmannschaften

Am Beispiel der Rollkunstlaufformation *Dream Team*

Masterarbeit

im Studiengang

Führung in Dienstleistungsunternehmen

an der

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: Greite, Stefanie

70261299

Erster Prüfer: Prof. Dr. Ronald Wadsack

Zweite Prüferin: Dipl. Des., Dipl. Kffr. Gabriele Wach

Eingereicht am: 02. Dezember 2014

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen des Markenmanagements	4
2.1 Die Marke als Ausgangspunkt.....	4
2.1.1 Historie der Marke	4
2.1.2 Begriffsübersicht und Definition der Marke	8
2.1.3 Markenformen.....	11
2.1.4 Markenaufbau.....	13
2.1.5 Rechtlicher Schutz der Marke	15
2.1.6 Ansätze der Markenführung.....	16
2.2 Identitätsbasiertes Markenmanagement	18
2.2.1 Die Identität als Grundlage.....	18
2.2.2 Modell nach Kapferer	21
2.2.3 Modell nach Aaker.....	23
2.2.4 Modell nach Burmann.....	25
2.2.5 Modell nach Esch	28
2.2.6 Zusammenfassung	30
3 Grundlagen aus dem Sport.....	32
3.1 Überblick über die Sportbranche	32
3.2 Marken im Sport.....	35
3.2.1 Besonderheiten und Relevanz der Markenentwicklung im Sport.....	36
3.2.2 Marken in Sportvereinen	38
3.3 Vorstellung des <i>Dream Teams</i>	40
3.3.1 Rollkunstlauf-Formationslaufen als Sportart.....	40
3.3.2 Organisation des <i>Dream Teams</i>	42
4 Markenentwicklung im <i>Dream Team</i>	46
4.1 Modell- und Prozessentwicklung	46
4.2 Analyse des <i>Dream Teams</i>	50
4.2.1 Historie.....	50
4.2.2 Ziele	53
4.2.3 Räumlicher Bezug und Konkurrenz	54
4.2.4 Kommunikation	55
4.2.5 Vorhandene Markenelemente.....	56
4.3 Markenidentitätsanalyse	58

4.3.1	Methodik zur Analyse der Markenidentität.....	58
4.3.2	Auswertung.....	61
4.3.3	Freelisting-Befragung zum Selbstbild	62
4.3.3.1	Durchführung der Mitglieder-Befragung	62
4.3.3.2	Ergebnisse der Mitglieder-Befragung	63
4.3.4	Freelisting-Befragung zum Fremdbild	66
4.3.4.1	Durchführung der Fan-Befragung.....	66
4.3.4.2	Ergebnisse der Fan-Befragung.....	69
4.3.5	Zusammenfassung und Vergleich.....	73
4.4	Strategieentwicklung.....	76
4.4.1	Soll-Markenidentität.....	76
4.4.2	Empfehlungen zur Überarbeitung des Markenkonzeptes	79
4.5	Weitere Handlungsempfehlungen	80
5	Schlussbetrachtung	83
	Literaturverzeichnis	86
	Internetquellenverzeichnis.....	90
	Anhangverzeichnis	92

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	3
Abbildung 2: Übersicht der Entwicklungsphasen der Marken im Zeitablauf	7
Abbildung 3: Unterteilung nach materiellen und immateriellen Marken	12
Abbildung 4: Das Marken-Haus	14
Abbildung 5: Identitätsprisma einer Marke.....	22
Abbildung 6: Modell der Markenidentität nach Aaker	23
Abbildung 7: Identitätsbasiertes Modell nach Burmann	26
Abbildung 8: Markensteuerrad	29
Abbildung 9: Drei-Sportsektoren-Modell	32
Abbildung 10: Gliederung der Sportbetriebe	34
Abbildung 11: Ressourcen des Sportvereins.....	35
Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Erfolg und Marke	38
Abbildung 13: Markenstern - Funktionen einer Marke im Verein	39
Abbildung 14: Quantitative Entwicklung der Formationen.....	42
Abbildung 15: <i>Dream Team</i> WM 2014 1.....	44
Abbildung 16: <i>Dream Team</i> WM 2014 2.....	44
Abbildung 17: Modifikation des Markensteuerrads nach ESCH.....	47
Abbildung 18: Markenmanagement-Zyklus	49
Abbildung 19: Markenmanagement-Zyklusuhr 1	50
Abbildung 20: Historische Eckdaten des <i>Dream Teams</i> 1995 – 2014.....	53
Abbildung 21: Zusammenhang der Ziele des <i>Dream Teams</i>	53
Abbildung 22: Tätigkeitskreise des <i>Dream Teams</i>	54
Abbildung 23: Logo und Slogan der Internetseite www.dreamteamskating.de	57
Abbildung 24: Facebook-Fanpage des <i>Dream Teams</i> (Stand: 01.11.2014)	57
Abbildung 25: Markenmanagement-Zyklusuhr 2	58
Abbildung 26: Mitglieder-Befragung: Altersverteilung	62
Abbildung 27: Mitglieder-Befragung: Begriffsverteilung nach Codes und Altersgruppen..	65

Abbildung 28: Mitglieder-Befragung: Netzdiagramm Punktwerte der Codes.....	66
Abbildung 29: Fan-Befragung: Verteilung in den Altersgruppen	67
Abbildung 30: Fan-Befragung: Verbindung zum <i>Dream Team</i>	68
Abbildung 31: Fan-Befragung: Verteilung in den Bundesländern	68
Abbildung 32: Fan-Befragung: Prozentuale Gesamtverteilung der Herkunft.....	69
Abbildung 33: Fan-Befragung: Netzdiagramm Punktwerte der Codes	72
Abbildung 34: Farbassoziationen der Fans	73
Abbildung 35: Vergleich der prozentualen Begriffsbenennung pro Code	74
Abbildung 36: Vergleich der Bewertung der Codes.....	74
Abbildung 37: Vergleichendes Netzdiagramm der Ausprägungen der Befragungen	75
Abbildung 38: Markenmanagement-Zyklusuhr 3.....	76
Abbildung 39: Selbst- und Fremdbild des <i>Dream Teams</i>	77
Abbildung 40: Markensteuerrad des <i>Dream Teams</i>	78
Abbildung 41: Konzept der Familienmarkenstrategie des <i>Dream Teams</i>	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Markenbegriffsraster	8
Tabelle 2: Überblick über das Markengesetz	15
Tabelle 3: Markenfunktionen von Herstellermarken	17
Tabelle 4: Zusammensetzung des <i>Dream Teams</i> 2014.....	42
Tabelle 5: Vorhandene Elemente des Marken-Dachs.....	57
Tabelle 6: Codierung zur Free-Listing-Auswertung	61
Tabelle 7: Mitglieder-Befragung: Punkteverteilung der Code-Bereiche.....	63
Tabelle 8: Übersicht der Punktwerte je Code	70

Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.	des
DM	Deutsche Meisterschaft
DRIV	Deutscher Rollsport und Inline-Verband
DTS	Dream Team Skating e.V.
ebd.	Ebenda
EM	Europameisterschaft
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
MarkenG	Markengesetz
Min.	Minute
NPO	Non-Profit-Organisation(en)
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
RKB	Rad- und Kraftfahrerbund
S.	Seite
Sek.	Sekunde
u. a.	unter anderen/m
Verf.	Verfassers
vgl.	vergleiche
WM	Weltmeisterschaft
z. B.	zum Beispiel

Anmerkung:

Es wird darauf hingewiesen, dass in der vorliegenden Masterarbeit nur die männliche Form verwendet wird, um den Lesefluss nicht zu stören. Die Ausführungen beziehen sich jedoch selbstverständlich auf beide Geschlechter.

1 Einleitung

„There is only one thing in the world worse than being talked about, and that is not being talked about.“ (WILDE, 1891)

Das *Dream Team* ist eine Rollkunstlauf-Formation, die im Jahr 2015 ihr 20jähriges Bestehen feiert. Die Mannschaft hat in dieser Zeit zunächst im Jahr 1995 durch die Demonstration der Disziplin zur Einführung derselben im DRIV (Deutscher Rollsport- und Inline-Verband) angeregt. In den folgenden Jahren hat sie durch viele Erfolge, wie bspw. fünf Weltmeistertitel in den Jahren 1999 bis 2002 und 2009 sowie 2002 den Erhalt des Silbernen Lorbeerblatts, Bekanntheitsstatus in der Sportart Rollkunstlauf, insbesondere in Niedersachsen, erlangt. Die Formation ist eine Laufgemeinschaft, bestehend aus wechselnden Läufern verschiedener Vereine, welche hauptsächlich aus Niedersachsen stammen. Im Jahr 2012 wurde der *Dream Team Skating e.V.* gegründet, der den Rahmen für die Organisation des *Dream Teams* und inzwischen auch der Nachwuchsformationen *Cadetten* und *Junioren Dream Team* bildet. Zweck des Vereins ist die Förderung des Formationslaufens, Roll- und Solotanzens (vgl. DREAMTEAMSKATING E.V., 2013). Die Finanzierung findet hauptsächlich durch Mitgliedsbeiträge und Spenden statt. Die Kosten des laufenden Sportbetriebes (Training, regionale Wettbewerbe, Sachgüter) und insbesondere auch die Teilnahmen an internationalen Wettbewerben können hierdurch nicht gedeckt werden.

In der Literatur werden Marken im Sport bzw. der Sport als Marke immer häufiger betrachtet, obwohl die Marke an sich aus der Wirtschaft stammt. Schon Marx erkannte, dass der „mystische Charakter der Ware“ (MARX; ENGELS, 1972: S. 85) nicht auf seinen eigentlichen Wert reduziert werden kann. „Es ist nur das bestimmte gesellschaftliche Verhältnis selbst, welches hier für sie die phantasmagorische Form eines Verhältnisses von Dingen annimmt“ (ebd.: S. 86).

Bei gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen ist Markenführung seit Jahrzehnten ein zentrales Thema und auch im Sport hat die Markenführung sowohl im Bereich der Dienstleistungen als auch der Sachgüter schon lange Einzug erhalten (vgl. PREUSS, 2014: S. 22ff.). Der bereits genannte „mystische Charakter“ (MARX; ENGELS, 1972: S. 85) ist wohl in kaum einem Bereich so leicht erkennbar wie im Sport. Regelmäßig flehen Fußballfans den Fußballgott an und bleiben trotz wechselnder Spieler und Trainer meist jahrelang einem bestimmten Fußballverein treu ergeben (vgl. PREUSS, 2014: S. 3). Aus Konsumentensicht besucht ein Fußballfan nicht nur einfach ein Fußballspiel, er geht zu den *Bayern* und erhält damit zusätzlich zum Basisprodukt *Bundesligafußballspiel* einzigartige Assoziationen, die er in keinem anderen Verein wiederfindet (vgl. RIEDMÜLLER, 2014: S. 77f.). Für den Herstel-

ler, in diesem Fall der Fußballverein, hat die Markenführung hauptsächlich gewinnorientierte Funktionen, wie bspw. die Renditefunktion durch einen höheren Preis, Imagefunktion als Abgrenzung zur Konkurrenz, Kommunikationsfunktion und die absatzfördernde Funktion (vgl. BRUHN, 2004: S. 29). Aus dem professionellen Sport ist die Markenführung kaum noch wegzudenken; wie sieht das im Amateur-Sport aus? Kann auch hier eine Markenführung im angepassten Rahmen unterstützend wirken, um die Ziele des Vereins, der Mannschaft oder des Sportlers zu erreichen? Vor diesem Hintergrund soll in dieser Arbeit betrachtet werden, wie in einer Amateur-Sportmannschaft eine Markenentwicklung angelegt werden kann, die dazu dienen soll die langfristige Existenz des Teams zu sichern.

Wie kann eine Markenentwicklung einer Amateur-Sportmannschaft strategisch angelegt werden?

Das Ziel dieser Arbeit ist die Annäherung an eine mögliche Vorgehensweise zur Markenentwicklung einer Amateur-Sportmannschaft. Hierzu wird beispielhaft der *Dream Team Skating e.V.* mit der Hauptmannschaft, dem *Dream Team*, betrachtet.

Dazu wird als Ausgangspunkt zunächst das Markenmanagement literaturgestützt dargestellt (Kapitel 2). Hier wird die Marke anhand ihrer historischen Entwicklung, ihrer Begrifflichkeit und Definition sowie ihres Aufbaus beschrieben. Des Weiteren werden unterschiedliche Ansätze der Betrachtungsweise von Marken vorgestellt, die zum aktuellen Ansatz, dem identitätsbasierten Markenmanagement, führen.

Es folgt eine Ausführung der Grundlagen des Sports (Kapitel 3), die die Basis bilden, um Besonderheiten und Herausforderungen einer Markenentwicklung im Sport zu erkennen. Ziel ist es hierbei die Grundlagen zu legen und zu überprüfen, welche Ziele Sportmannschaften mit einer Markenentwicklung erreichen können. Hierzu werden folgende Fragen gestellt:

- *Können Amateur-Sportmannschaften Instrumente des Markenmanagements nutzen, um ihre Ziele zu erreichen?*
- *Welche Chancen und Herausforderungen entstehen durch die Markenführung für Amateur-Sportmannschaften?*

Anschließend wird in Kapitel 4 auf Basis von Literatur eine mögliche Vorgehensweise zur Entwicklung einer Marke für das *Dream Team* ermittelt. Dabei wird hier eine Situations- und Identitätsanalyse des *Dream Teams* durchgeführt, welche die Basis ist, um sich einer möglichen Markenstrategie anzunähern. Anschließend werden weitere Handlungsempfehlungen für das *Dream Team* gegeben. Anhand der erarbeiteten Erkenntnisse erfolgt im letzten Kapitel eine Schlussbetrachtung. Abbildung 1 stellt den Ablauf der Arbeit graphisch dar.

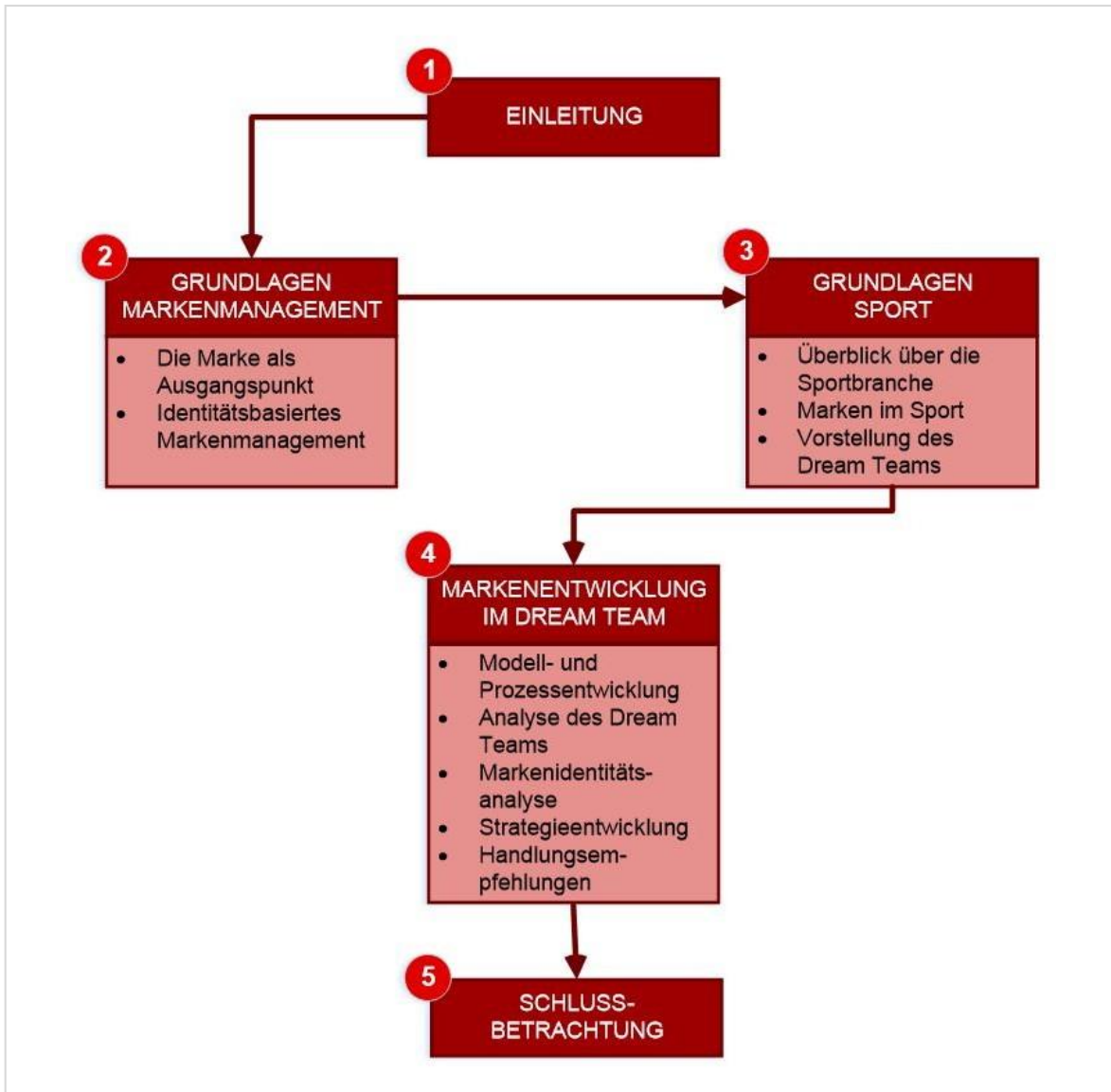


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
Eigene Darstellung

2 Grundlagen des Markenmanagements

Dieses Kapitel bildet die Grundlage des theoretischen Teils des Markenmanagements. Hierzu wird zunächst auf die Marke und ihre Entwicklung in der Historie sowie dabei entstandene Definitionen und Ansätze eingegangen. Im Folgenden wird das identitätsbasierte Markenmanagement als aktueller Ansatz der Markenführung vorgestellt.

2.1 Die Marke als Ausgangspunkt

In diesem Kapitel wird zunächst die geschichtliche Entwicklung der Marke beschrieben, um anschließend auf die daraus hervorgegangenen Begriffe und Definitionen einzugehen. Es folgt eine Übersicht der unterschiedlichen Markenformen und eine Beschreibung des Markenaufbaus. Im vorletzten Kapitel wird der rechtliche Aspekt der Marke thematisiert. Das letzte Kapitel führt mit der Beschreibung der verschiedenen Ansätze der Markenführung zum nächsten großen Kapitel des identitätsbasierten Markenmanagements über.

2.1.1 Historie der Marke

SCHIRM ist der Meinung, dass die Marke nicht erst eine Erfindung des Menschen ist (vgl. SCHIRM, 1982: S. 69), sondern sie „war schon da, lange bevor der Mensch diesen Planeten betrat“ (ebd.: S. 69).

Die Fähigkeit Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, ist nach SCHIRM von Grund auf von hoher Bedeutung für das Leben bzw. für das Überleben. Zu erkennen, welche Pflanze essbar oder giftig ist, wer Freund und wer Feind ist, was einem gut tut oder lebensgefährlich sein könnte, ist die Basisfähigkeit, die das Überleben sichert. Die Natur ermöglicht dieses durch verlässliche Signale, die das Lebewesen erlernen und wiedererkennen kann. (vgl. ebd.: S. 69f.ff.)

Jedoch hat sich der Mensch im Laufe der Zeit von einem naturnahen Leben entfernt und ist im Rahmen der allgemeinen Arbeitsteilung nicht mehr Experte für sämtliche Signale, sondern muss sich auf die Fähigkeit von Experten ihres Bereichs verlassen (vgl. ebd.: S.73). „Wo der Laie die Qualität nicht mehr an einfachen natürlichen Zeichen erkennen kann, tritt, der „persönliche“ Ruf des Hersteller oder Anbieters an deren Stelle“ (ebd.: S. 73). Mit Zunahme der Hersteller und Anbieter wurden diese jedoch anonym und die Verlässlichkeit auf die Person war für den Konsumenten nicht mehr gegeben (vgl. ebd.: S. 75). Marken sind daher nach SCHIRM die „notwendige Antwort [der Hersteller] auf das Suchen des Verbrauchers nach Entscheidungskriterien in einer mit Informationen und Signalen immer mehr überfüllten Welt“ (ebd.: S. 75). Dennoch ist auch die zahlreiche Markenvielfalt für SCHIRM kein Widerspruch in der Verlässlichkeit, denn sie spiegelt für ihn die Individualität des Menschen wieder (vgl. ebd.: S. 80).

Die Entstehung der Marke lässt sich aber auch bei der Betrachtung der Geschichte der Menschheit verfolgen (vgl. MEFFERT ET AL., 2012: S. 3). Diese ist eng mit der Entwicklung von Symbolen und Zeichen verbunden, da jene die Grundlage der Markierung darstellen (MELLEROWICZ, 1963: S. 2; LEITHERER, 1954: S. 1). Der Markenursprung liegt im nicht gewerblichen Bereich bei den Hausmarken, die von allen Schichten und Geschlechtern hauptsächlich angewandt wurden, um Eigentum zu markieren (vgl. LEITHERER, 1954: S. 5f.). Da die Fähigkeit zu schreiben allerdings noch nicht sehr verbreitet war, wurden Zeichen oder Initialen als Bilderschrift angewandt (ebd.: S. 6; MELLEROWICZ, 1963: S. 2), wobei auch hier bereits der Begriff Marke in verschiedenen sprachlichen Abwandlungen als Bezeichnung dieser Praxis genannt wird (vgl. LEITHERER, 1954: S. 6). Sowohl aus der Antike als auch aus dem Mittelalter ist bekannt, dass es üblich war Produkte zu kennzeichnen, um ihre Herkunft und somit ihre Qualität zu zeigen (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 82). Kaufleute nutzten ihre Hausmarke, um Handelsgüter zu kennzeichnen; somit hatte die auf diesem Wege entstandene Handelsmarke weiterhin die für Kaufleute wichtige Bedeutung der Eigentumskennzeichnung (vgl. LEITHERER, 1954: S. 8ff.). Erste Erscheinungsformen von Marken waren folglich Eigentums- sowie Zunftzeichen (vgl. BRUHN, 2004: S. 6; LEITHERER, 1954: S. 1ff.; BAUMGARTH, 2008: S. 7; MELLEROWICZ, 1963: S. 2ff.). Zunftzeichen verfolgten mit der Markierung ihrer Waren neben der Herstellerkennzeichnung schon eindeutig absatzwirtschaftliche Ziele (vgl. LEITHERER, 1954: S. 15f.). Sie markierten mit der Herkunft ebenso die Qualität des Produktes (vgl. BAUMGARTH, 2008: S. 3f.; LEITHERER, 1954: S. 15f.; MELLEROWICZ, 1963: S. 3f.) und ermöglichten es in einer größeren Region einen bestimmten Ruf in Bezug auf die Güte der Produkte zu haben und somit den Absatz zu beeinflussen (vgl. LEITHERER, 1954: S. 15).

Erste Markierungen im Sport wurden nach PREUSS in der Gestalt von Wappen und Bannern ebenso bereits im Mittelalter bei Ritterturnieren eingesetzt. Des Weiteren nutzten die ersten Vereine, die sich nach 1814 gründeten, Logos um sich ein Merkmal zur Identifizierung zu geben. (vgl. PREUSS, 2014: S. 5)

Zusammenfassend entwickelte sich das Markenwesen im Zuge der Entstehung des Handels, welches nach SMITH eine „natürliche[] Neigung des Menschen“ (SMITH, 2009: S. 16) ist, und aus dem dazugehörigen Bedürfnis sein Eigentum, vielleicht auch sein Werk „aus Stolz und Freude an der gelungenen Leistung“ (LEITHERER, 1954: S. 11), zu kennzeichnen und dabei die Möglichkeit der Absatzverbesserung durch Verbreitung des guten Rufes zu erhalten.

Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert führte dazu, dass es nun möglich war Massenprodukte maschinell herzustellen und in Folge dessen zu einer stärker ausgeprägten Arbeitsteilung und Anonymisierung des Marktes (vgl. BURMANN ET AL., 2012: S. 22; BAUMGARTH,

2008: S. 7; MELLEROWICZ, 1963: S. 5f.). FINDEISEN beschrieb 1923 die „Entpersönlichung“ (FINDEISEN, 1924: S. 30) der Ware, da es nicht mehr darauf ankam welche Person eine Ware verkaufte, sondern auf die Bekanntheit der Marke bei den Kunden (vgl. ebd.: S. 30f.). Die Massenanfertigung sorgte für eine Entfremdung zwischen Unternehmen und Kunden (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 82f.), die sich ebenso im Zuge der Urbanisierung und der Entwicklung von neuen Berufen (z. B. Arbeiter und Angestellte) veränderten (vgl. LEITHE-RER, 1954: S. 71f.).

Da die industrielle Fertigung zunächst noch nicht ausgereift gewesen war, waren Qualitätsprobleme die Folge (vgl. BURMANN ET AL., 2012: S. 22). Die Marke entwickelte sich von der reinen Kennzeichnung und dem Gütezeichen gemeinsam mit der Werbung zu einer Möglichkeit der Kommunikationsaufnahme zum Kunden (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 87f.). Ein Produkt konnte sich nun durch die Marke von anderen Produkten abheben und für den Kunden nicht mehr anonym sein, was für den Hersteller den Vorteil brachte neben Nutzen und Qualität eine weitere Möglichkeit der Hervorhebung zu haben (vgl. MELLEROWICZ, 1963: S. 6). SCHMOLLER beschrieb die Situation 1870 wie folgt:

„Der rechte Spekulant geht aus von dem Grundsatz: mundus vult decipi, ergo decipiatur [Die Welt will betrogen sein, darum sei sie betrogen - Anm. d. Verf.]. Die glänzende Außenseite der Produkte ist ihm die Hauptsache, viel weniger die Haltbarkeit, die Solidität. Doch darf man nicht vergessen, dass die Ware, die er liefert, meist fabrikmäßig hergestellt ist. Sie kann nicht die Vollendung und Haltbarkeit haben, wie ein Produkt, das nach Angabe des Bestellers gearbeitet, in allem Detail von der Hand des Meisters selbst geprüft ist. [...] Aber nicht bloß durch glänzend aussehende Waare [sic!] wirkt der Spekulant, der sein Magazin in die Höhe treiben will. Alle erlaubten und unerlaubten Mittel der Täuschung und der Reklame werden von gewissenlosen Menschen in Szene gesetzt; und, was das Schlimme ist, der eine kann nicht hinter dem andern [sic!] zurückbleiben, so häuft sich Täuschung auf Täuschung, Betrug auf Betrug“ (SCHMOLLER, 1870: S. 230).

Diese Ansicht SCHMOLLERS zeigt, dass die Markenentwicklung in dieser frühen Zeit also auch skeptisch betrachtet wurde und wie die Bezeichnungen „Täuschung“ und „Betrug“ deutlich machen, sah SCHMOLLER es sogar als Verbrechen an.

Erste Herstellermarken, die noch heute bekannt sind, wie bspw. *Faber* (1839), *Siemens* (1847) oder auch *Coca Cola* (1886), wurden in dieser Zeit eingeführt (vgl. BRUHN, 2004: S. 6). Seitdem entwickelten sich zahlreiche Erscheinungsformen von Marken. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts traten Verarbeitungsmarken wie *Intel* oder *Gore-Tex* auf und die Entwicklung von Lizenzmarken wie bspw. *Camel* folgte (vgl. ebd.: S. 6). An dieser Entwicklung und den veröffentlichten Lehrbüchern zum Thema *Marke* in dieser Zeit, wie bspw. *„Ein Lehrbuch der Markentechnik“* von Hans Domizlaff 1939, lässt sich die zunehmende Professionalität

im Umgang mit dem Thema erkennen (vgl. ebd.: S. 6). Für DOMIZLAFF ist die bisherige Anwendung der Reklame überholt, da sie nur kurzfristig wirkt, und an ihre Stelle rückt die Markentechnik mit ihrer langfristigen Perspektive (vgl. DOMIZLAFF, 1992: S. 19ff.).

In den ersten Jahrzehnten nach dem zweiten Weltkrieg entwickelten sich hauptsächlich Herstellermarken, insbesondere in der Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs in den 50er und 60er Jahren (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 83). Darauf folgten in den 70er Jahren die Dienstleistungsmarken und in den 80er Jahren die Handelsmarken (vgl. ebd.: S. 83). Eintragungen von Dienstleistungsmarken traten erst seit sie im Jahre 1979 per Gesetz schutzfähig wurden, vermehrt auf (vgl. BRUHN, 2004: S. 6).

In den letzten zwei Jahrzehnten nahm insbesondere die Globalisierung Einfluss auf die Markenführung, da durch sie das Wissen über Marken sehr schnell verbreitet und synchronisiert wird (vgl. BURMANN ET AL., 2012: S. 26). Zum Ende des 20. Jahrhunderts kamen einerseits zahlreiche Luxusmarken auf den Markt, andererseits entwickelte sich die Markenführung in neuen Bereichen wie Sport, Soziales und Kultur weiter (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 83). Zu Beginn der 2000er Jahre entstehen Lizenzmarken im Handel (z. B. *Fishbone*) und aufgrund der zunehmenden Verbreitung des Internets in den 90ern und zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurden spezielle E-Brands, wie bspw. *AOL* und *Amazon*, konzipiert (vgl. BRUHN, 2004: S. 6). Neben dieser Internationalisierung der Marken existiert allerdings auch eine deutliche Tendenz zur Entwicklung von Lokalmarken und außerdem von individuellen Personenmarken (vgl. BRUHN, 2001: S. 22f.). Eine Übersicht der Entwicklung der Marke insbesondere im letzten halben Jahrhundert zeigt Abbildung 2, welche außerdem den veränderten Fokus der Marke darstellt.

Individual-orientierung						Stadtmarken Lokale Marken Personenmarke
Umwelt-orientierung, Internationalisierung					Int. Marken Ökomarken DL-Marken	
Wettbewerbs-orientierung				Luxusmarken Billigmarken		
Handels-orientierung			Handels- marken			
Distributions- und Verbrauchs-orientierung		Hersteller- marken				
Inhaltlicher Fokus des Marketing	Zunftzeichen, Eigentums- zeichen					
Zeit	Mittelalter	1950er 1960er	1970er	1980er	1990er	2000er

Abbildung 2: Übersicht der Entwicklungsphasen der Marken im Zeitablauf

Eigene Darstellung; Quelle: BRUHN, 2001: S. 23

2.1.2 Begriffsübersicht und Definition der Marke

Etymologisch betrachtet stammt das Wort *Marke* nach Bruhn von dem mittelhochdeutschen Begriff *marc*, dessen Bedeutung *Grenze* ist, und dem in Frankreich für markierte Ware genutzten *marque*, ab. Im Deutschen findet man diese Bezeichnung für das Kennzeichnen einer Sache noch in *markieren* oder *markant* (vgl. BRUHN, 2001: S. 14).

BRUHN unterscheidet die *Marke* von der *markierten* und der *unmarkierten Leistung* (vgl. BRUHN, 2001: S. 16; BRUHN; GEM, 2002: S. 12), allerdings wird betont, dass es sich hierbei um Stufen in der Entwicklung einer Marke handelt und sich eine *unmarkierte Leistung* somit zur *Marke* herausbilden kann (vgl. BRUHN, 2001: S. 18f.). Folgendes Begriffsraster (vgl. Tabelle 1) zeigt die verschiedenen Entwicklungsstadien der Marke in den verschiedenen Leistungsarten (vgl. hierzu Kapitel 2.1.3).

		Leistungsarten		
Oberbegriff	Konstitutive Merkmale	Konsumgüter	Industriegüter	Dienstleistungen
Marke	Nachfragersicht/ Zielgruppe (Wirkungsbezogene Kriterien)	Markenartikel (Konsumgüter- marke)	Industriegüter- marke	Dienstleistungs- marke
	Qualitätsverspre- chen aus Sicht der Nachfrager/Ziel- gruppe (Qualitätsbezo- gene Kriterien)	Hersteller/Han- del	Hersteller	Hersteller/Han- del/Dienstleis- tungsunterneh- men/Non-Profit
	Anbietersicht (Erfolgsbezogene Kriterien)			
	Herkunft des Pro- duktes/Leistung			
Markierte Leis- tung	Gesetzgeber: Mar- kierung durch „schutzfähiges Zei- chen“	Markiertes Kon- sumgut	Markiertes In- dustriegut	Markierte Dienst- leistung
Nicht-markierte Leistung	keine	Nicht-markiertes Konsumgut	Nicht-markiertes Industriegut	Nicht-markierte Dienstleistung

Tabelle 1: Markenbegriffsraster

eigene Darstellung; Quelle: BRUHN; GEM, 2002: S. 12

Die historische Entwicklung und damit verbundenen verschiedenartigen Ansichten und Bedeutungen des Begriffs *Marke* führten dazu, dass eine Reihe von verschiedenen Definitionen existiert. Eine aktuell gültige juristische Markendefinition findet sich im Markengesetz:

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich

Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, o. J.).

Diese Definition legt fest, welche Markierungen per Gesetz von den Unternehmen geschützt werden können und bezieht sich daher auf die äußere Darstellung einer Marke. Jedoch kann dies nicht definieren, was eine Marke heutzutage im Allgemeinen ausmacht. Aus der Historie heraus entwickelten sich unterschiedliche Ansätze der Markenführung. Wie auch die Markendefinitionen von FINDEISEN 1924 und MELLEROWICZ im Jahre 1963 zeigen, waren Marken lange Zeit ausschließlich Konsumgüter und es existierten daher im Sprachgebrauch lediglich die Begriffe „Markenartikel“ oder „Markenwaren“ (vgl. MEFFERT; BURMANN, 2005: S. 23).

„Man versteht also unter Markenartikel Waren von gleicher Beschaffenheit, in bestimmten gleichbleibenden Umhüllungen und Formen oder mit bestimmter gleichbleibender Verkaufstechnik, die von einem bestimmten Hersteller unter einem gewissem Merkmal, das meist gesetzlich geschützt ist, in den Verkehr gebracht wird“ (FINDEISEN, 1924: S. 32).

„Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)“ (MELLEROWICZ, 1963: S. 39).

Beide Definitionen beziehen sich ausschließlich auf Konsum- und Industriegüter, da Markenführung bei Dienstleistungen noch nicht verbreitet war (vgl. Kapitel 2.1.1). MELLEROWICZ betrachtet vor allem die für ihn hervorstechenden Merkmale der Markenartikel, wie die Herkunftskennzeichnung und die weite Verbreitung des Produkts, welche aus heutiger Sicht nicht unbedingt ein charakteristisches Merkmal einer Marke sein müssen, da ebenso Marken existieren, die lediglich regional vertrieben werden oder bewusst nicht überall erhältlich sind (z. B. Luxusmarken; vgl. ESCH, 2014: S. 21). Ebenso wird die Herkunft nicht mehr unbedingt mit einer Marke kommuniziert bzw. ist nicht entscheidend für das Bestehen einer Marke. Die Sicht des Nachfragers nimmt MELLEROWICZ ein, wenn er in seiner Definition von gleichbleibender Güte spricht, welches die Verlässlichkeit der Marke beschreibt. Die Ansprache der Werbung spiegelt den kommunikativen Charakter der Marke wieder.

Aktuelle Definitionen beziehen sowohl Sach- als auch Dienstleistungen mit ein und fügen somit auch andere Aspekte hinzu. BRUHN bezieht sich in seiner Definition von 2002 auf die differenzierende Markierung der Leistung und kombiniert dies aber mit dem Ziel, Werte und

Nutzen für das Unternehmen zu generieren. Dies soll danach durch ein Absatzsystem und dem Versprechen einer bestimmten Güte geschehen.

*„Als **Marke** werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann“* (BRUHN; GEM, 2002: S. 18).

ADJOURI stellt insbesondere die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden und die gleichbleibende Botschaft in den Mittelpunkt seiner Definition:

„Eine Marke ist ein differenzierendes Zeichen, das für eine Leistung steht und auf Kontinuität aufgebaute Botschaften langfristig erfolgreich an die Kunden kommuniziert“ (ADJOURI, 2014: S. 210).

BAUMGARTH und ebenso RADTKE bringen die Markierungen der Marke mit einem daraus in der Zielgruppe entstehenden Vorstellungsbild in Verbindung, welches sie von der Konkurrenz unterscheidet.

„Ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen, welches bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt“ (BAUMGARTH, 2008: S. 6).

*„**Marke** wird definiert als die Gesamtheit einer mit einem Namen oder einem ähnlich prägnanten Brandingelement versehenen Identität und den dadurch ausgelösten Vorstellungsbildern (Images) in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Differenzierung gegenüber den Vorstellungsbildern (Images) von anderen in Konkurrenz stehenden Objekten bewirken und das Verhalten der Anspruchsgruppen, insbesondere ihr Wahl- und Kaufverhalten, beeinflussen“* (RADTKE, 2014: S. 1).

RADTKE bringt hier außerdem die Begriffe *Identität* und *Image* in die Markendefinition mit ein. ESCH betont in seiner Definition von 2014 ebenfalls das Markenbild in der Vorstellung der Zielgruppen:

„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (ESCH, 2014: S. 22).

Zusammenfassend haben die verschiedenen Markendefinitionen gemeinsam, dass die Marke eine Markierung einer Leistung ist, die als Kommunikationsmittel zur Zielgruppe dient, die Leistung vor derjenigen der Konkurrenz im Markt hervorheben und somit dem

Unternehmen einen Vorteil verschaffen soll. Häufig wird außerdem die gleichbleibende Qualität und allgemeine Kontinuität angesprochen. Wichtige Faktoren einer Markendefinition sind daher grundsätzlich

- die Markierung der Leistung durch Wort, Zeichen, Tönen, Slogans etc.,
- die Kommunikationsfunktion zur Zielgruppe (Aussage),
- die Differenzierung zur Konkurrenz,
- die Markenidentität sowie
- die Markenpersönlichkeit und
- das Markenbild.

2.1.3 Markenformen

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten unterschiedliche Erscheinungsformen von Marken voneinander abzugrenzen. Eine Option ist die Differenzierung nach dem Inhaber der Marke und der Art dieses Unternehmens, welches ein Hersteller-, Handels- und/oder Dienstleistungsunternehmen sein kann (vgl. BRUHN, 2004: S. 34). So werden Marken dem Unternehmen nach benannt als *Herstellermarken*, *Handelsmarken* oder *Dienstleistungsmarken* (vgl. ebd.: S. 34). Weiterhin ist es möglich, Marken je nach ihrem geographischen Bereich als *regional*, *national* oder *international* einzuordnen (vgl. ebd.: S. 34).

Die Position in der Entstehung eines Produkts unterteilt Marken wiederum in *verschwindende Vorproduktmarken*, die während der Herstellung verwertet werden, und *begleitende Vorproduktmarken*, welche als Teil des Endprodukts erhalten bleiben (vgl. ebd.: S. 35). Des Weiteren zählt die Zahl der Eigner einer Marke als Unterscheidungsmerkmal bei der Bezeichnung als *Individualmarke* (ein Eigner der Marke) oder *Kollektivmarke* (mehrere Besitzer) (vgl. ebd.: S. 35).

Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung ist die Anzahl der Marken im Unternehmen und somit die Strategie, die das Unternehmen verfolgt (Einzelmarke, Familienmarke oder Dachmarke) (vgl. ebd.: S. 35). Besitzt das Unternehmen nur eine einzige Marke, handelt es sich um eine *Einzelmarke*, die allerdings auch der Beginn der Entwicklung von weiteren Marken sein kann (vgl. ADJOURI, 2014: S. 130). Von einer *Familienmarke* spricht man, wenn mehrere Produkte und/oder Dienstleistungen unter einer Marke zusammengefasst werden und somit quasi als *Familienname* dient (vgl. ebd.: S. 131). Eine *Dachmarke* steht über den gesamten Marken eines Unternehmens und bildet so eine Verbindung zwischen allen Einzel- und Familienmarken (vgl. ebd.: S. 132). Die Dachmarke kann sowohl deutlich erkennbar sein, als auch im Hintergrund agieren (vgl. ebd.: S. 132). Weitere Unterscheidungsmerkmale können folgende sein (vgl. BRUHN, 2004: S. 36f.):

- Unterscheidung nach Marktsegment
 - Erstmarke (hochpreisig)
 - Zweitmarke (mittelpreisig)
 - Drittmärke (niedrigpreisig)
- Unterscheidung nach der Art der Wahrnehmung
 - Optische Marke
 - Akustische Marke
 - Olfaktorische Marke
 - Taktile Marke
- Unterscheidung nach der Markierungsart
 - Wortmarke
 - Bildmarke
- Unterscheidung nach Art des Vertriebs
 - Eigenmarke (eigener Vertrieb)
 - Fremdmärkte (eigene Herstellung, Fremdvertrieb)
 - Lizenzmärkte (Vertrieb über Franchise)

ADJOURI unterscheidet außerdem materiell wahrnehmbare und materiell nicht-wahrnehmbare Marken (vgl. Abbildung 3) und ergänzt dies mit Menschen als Marken, denn auch dies ist inzwischen bei Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen, möglich (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 47f.).

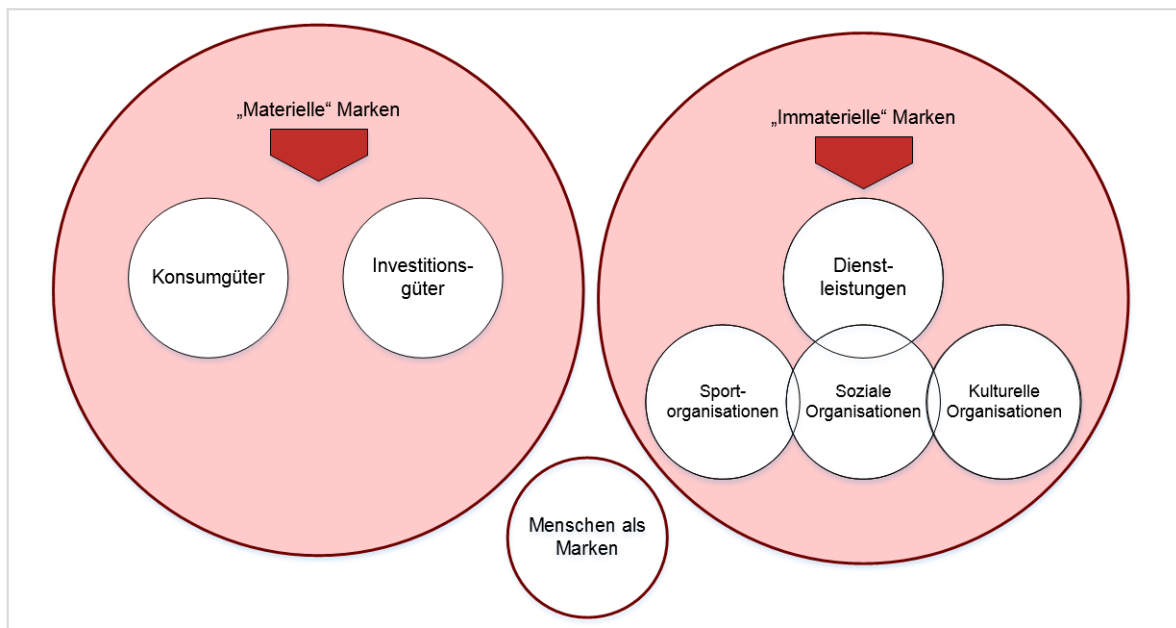


Abbildung 3: Unterteilung nach materiellen und immateriellen Marken

Eigene Darstellung; Quelle: ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 47

Diese Unterteilung basiert auf der üblichen Leistungsunterscheidung nach materiellen und immateriellen Leistungen. Jedoch ist hinzuzufügen, dass dies hier nicht ganz eindeutig erscheint. Konsumgüter sind materielle Güter, jedoch kann die dazugehörige Marke ebenso immaterielle Aspekte besitzen. Gleiches gilt für eine Dienstleistungsmarke, die von Grund auf her immateriell ist, aber dem Kunden auch durch materielle Darstellungen nahe gebracht werden kann (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4).

Bei Betrachtung der verschiedenen Unterscheidungskriterien wird deutlich, dass Marken nicht nur einem Bereich zugeordnet werden können. Es gibt deutliche Überschneidungen bei den Unterscheidungskriterien. So kann einer Marke bspw. eine Markenart als Konsumgüter-, Industriegüter- oder Dienstleistungsmarke, eine Markenreichweite (regional, national, international, weltweit) sowie eine Markenausdehnung als Einzel-, Familien- oder Dachmarke zugeordnet werden (vgl. BRUHN, 2004: S. 37f.).

2.1.4 Markenaufbau

Der Aufbau einer Marke wird von ADJOURI als ein Marken-Haus beschrieben (vgl. Abbildung 4). Eine Marke besteht hiernach aus zwei Ebenen: die erste Ebene ist mit mindestens einem der fünf Sinne des Menschen (visuelle, auditive, olfaktorische, gustatorische, und taktile Wahrnehmung) wahrnehmbar, die zweite Ebene hingegen wird nur indirekt als Gefühl, Gedanke oder Assoziation wahrgenommen (vgl. ADJOURI, 2014: S. 31f.).

Die Bausteine der ersten Ebene, dem Marken-Dach, sind in ihrer Bedeutung nicht gleich wichtig für die Marke. Hierarchisch betrachtet, ergibt sich folgende Reihenfolge: Name, Logo, Farbe, Corporate Design, Geruch und Geschmack sowie andere Aspekte wie Slogans oder Claims (vgl. ebd.: S. 37ff.). Der Name ist die Grundlage für die Erstellung des Logos, das ein Wort-Zeichen, ein Bild-Zeichen oder ein Wort-Bild-Zeichen sein kann (vgl. ebd.: S. 57f.). Das Logo sollte nach ADJOURI ähnliche Kriterien wie der Name erfüllen. Es sollte leicht erkennbar sein und sich deutlich von der Konkurrenz unterscheiden sowie die Botschaft der Marke transportieren (vgl. ebd.: S. 61f.).

Die zweite Ebene, das Marken-Fundament, basiert auf Assoziationen, die entweder kognitiv oder emotional begründet sein können (vgl. ebd.: S. 41). Emotionale Bausteine können Teile des Marken-Hauses sein, jedoch kann eine Marke nach ADJOURI/STASTNY nicht allein auf Emotionen aufgebaut werden. Wissen und Gefühle existieren nur miteinander, daher reicht eins allein nicht als Fundament einer Marke aus (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 57f.).

Die hinzugefügte Tür des Hauses symbolisiert die Kommunikation der Marke. Diese ist fester Bestandteil des Kommunikationsprozesses des Unternehmens und somit sowohl Botschaft als auch Medium der Kommunikation zum Kunden (vgl. ebd.: S. 49f.). Drei Faktoren sind die Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden (vgl. ADJOURI, 2014: S. 69ff.):

- Glaubwürdigkeit,
- Intensität sowie
- Langfristigkeit.

Die Botschaft der Marke muss nach ADJOURI glaubwürdig sein, um dem Kunden das Vertrauen in die Marke zu vermitteln. Die Intensität einer Marke wird hingegen hauptsächlich durch die Häufigkeit der eingesetzten Kommunikation bestimmt und dies wird zu einem großen Teil vom Budget des Unternehmens beeinflusst. Die Tradition einer Marke wird durch ihre Langfristigkeit gesichert und festigt somit die Marke. (vgl. ebd.: S. 69ff.)

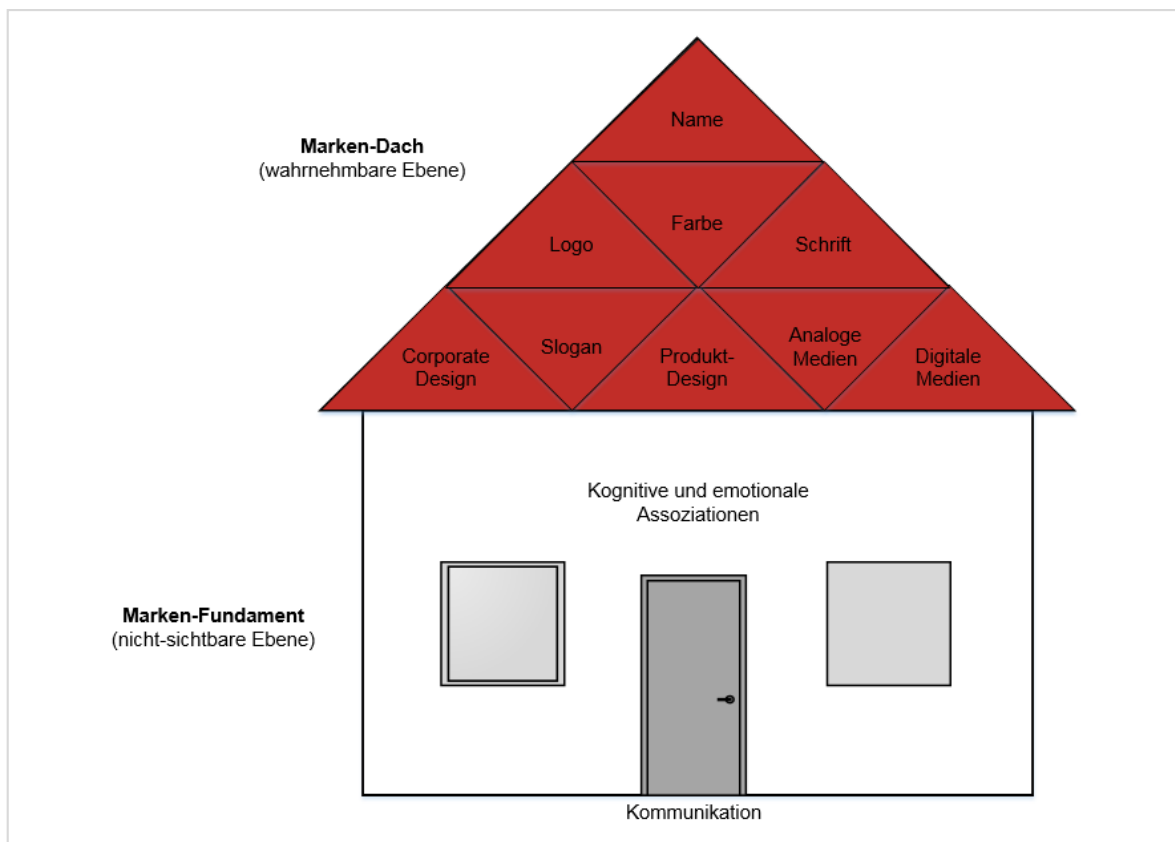


Abbildung 4: Das Marken-Haus

eigene Darstellung; Quelle: ADJOURI, 2014: S. 30ff.

2.1.5 Rechtlicher Schutz der Marke

Um eine Marke vor Nachahmern zu schützen, können die schutzfähigen Bestandteile einer Marke abgesichert werden (vgl. BAUMGARTH, 2008: S. 18). Das 1995 in Kraft getretene Markengesetz (MarkenG) schützt beim Deutschen Patentamt (DPA) eingetragene Zeichen, notorisch bekannte Marken sowie Marken mit sogenannter Verkehrsgeltung (vgl. BAUMGARTH, 2008: S. 18; BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, o. J.: S. §4ff.). Die Fähigkeit geschützt zu werden besitzen Wort-, Bild- und Hörzeichen sowie Kombinationen aus diesen (vgl. BURMANN; MEFFERT, 2005a: S. 99). Ein Zeichen kann beim Deutschen Patentamt eingetragen werden; international gibt das Madrider Markenabkommen die Möglichkeit eine Marke auch international zu schützen (vgl. BAUMGARTH, 2008: S. 18). Beispiele für notorische Marken sind weltweit bekannte Marken wie z. B. Coca-Cola oder Mercedes Benz (vgl. ebd.: S. 18). Welche Voraussetzungen für eine Verkehrsgeltung vorliegen müssen, ist im MarkenG nicht eindeutig festgelegt und ist abhängig von den beteiligten Verkehrskreisen (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, o. J.: S. §4 Abs. 2ff.; BURMANN; MEFFERT, 2005a: S. 99). Ist eine Marke nicht geschützt, so birgt dies Gefahren wie die der Verwechslungsmöglichkeit bezogen auf die Herkunft der Leistung, die Abwertung der Marke und die Minderung der Differenzierungsmöglichkeit (vgl. BAUMGARTH, 2008: S. 20). Bei einer geschützten Marke hat der Inhaber die Möglichkeit bei einem Missbrauch zivilrechtliche Schritte einzuleiten (vgl. ebd.: S. 19). Die folgende Tabelle fasst die Gegebenheiten des Markengesetzes zusammen:

MarkenG	
Schutzgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz der Kennzeichnungsmittel (zwei- und dreidimensionale Zeichen, Hörzeichen), mit deren Hilfe Waren und Dienstleistungen mehrerer Wettbewerber voneinander unterscheidbar sind
Formale Entstehungsvoraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Eintragung beim DPA • Nicht eingetragene Marke: Benutzung/Verkehrsgeltung, notorische Bekanntheit
Materielle Voraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen • Unterscheidungskraft des Zeichens • Selbständigkeit des Zeichens
Schutzdauer	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Jahre mit unbegrenzter Verlängerungsmöglichkeit • Nicht eingetragene Marke: solange sie benutzt wird bzw. notorische Bekanntheit vorliegt
Zivilrechtliche Ansprüche	<ul style="list-style-type: none"> • Unterlassung • Schadenersatz • Vernichtung • Auskunft hinsichtlich Dritter

Tabelle 2: Überblick über das Markengesetz

eigene Darstellung; Quelle: BAUMGARTH, 2008: S. 19

2.1.6 Ansätze der Markenführung

Wie die ersten Definitionen im vorherigen Kapitel zeigen, war die Marke zunächst durch Merkmale definiert, die sich auf die äußere Erscheinung des Konsumgutes bezogen (vgl. MEFFERT; BURMANN, 2005: S. 23). Hierauf basiert der **instrumentelle Ansatz** der Markenführung. Dabei stehen die Markierungen des Produktes im Zentrum der Markenführung (vgl. MELLEROWICZ, 1963: S. 12f.) und somit die Bezeichnung und Form des Produktes und dessen Verpackung sowie die Art und Weise der Reklame (vgl. HARTMANN, 1966: S. 15).

Beim **funktionsorientierten Ansatz** werden die Funktionen, die eine Marke übernimmt, betrachtet. Im Gegensatz zum instrumentellen Ansatz, bei dem wie beschrieben die Markierung des Produktes im Mittelpunkt steht, umfassen die Aufgaben der Markenführung im funktionsorientierten Ansatz weitere Marketingfunktionen (vgl. MEFFERT; BURMANN, 2005: S. 25). Die Funktionen werden meist nach den verschiedenen Sichtweisen des Herstellers, des Handels und der Konsumenten unterteilt (vgl. BRUHN, 2004: S. 28ff.; KOPPELMANN, 2004: S. 375ff.). Als herstellerbezogene Markenfunktionen werden hauptsächlich das erzeugte Image, die Hervorhebung aus der Masse und insbesondere gegenüber der Konkurrenz sowie die daraus folgende Absatzsteigerung genannt (vgl. BRUHN, 2004: S. 28ff.; KOPPELMANN, 2004: S. 376f.). Für den Handel erfüllt die Herstellermarke u. a. die Funktion der Reduzierung des Verkaufsrisikos und die Kostenersparnis durch verminderten Einsatz des eigenen Marketings, da das Produkt bzw. die Marke bereits beim Kunden bekannt ist (vgl. BRUHN, 2004: S. 30f.). Aus Sicht des Konsumenten erfüllt die Marke drei Hauptfunktionen: die Informationsfunktion zur Orientierung im Markt, die Vertrauensfunktion zur Verringerung von Unsicherheiten und die symbolische Funktion, bei der die Marke zur eigenen Kommunikation der Persönlichkeit genutzt wird (vgl. BURMANN ET AL., 2012: S. 2f.). BRUHN erweitert diese Liste u. a. durch die Funktion der Qualitätssicherung und der Risikominderung einer Fehlentscheidung beim Kauf (vgl. BRUHN, 2004: S. 32f.). Folgende Tabelle fasst die Funktionen einer Herstellermarke zusammen (Tabelle 3).

Hersteller	Handel	Konsument
<ul style="list-style-type: none"> • Rendite • Kommunikation • Awareness (Bekanntheit) • Profilierung gegenüber Konkurrenz • Image • Absatzförderung • Unterstützung von weiteren absatzwirtschaftlichen Aktivitäten • Stabilisierung • Innovation • Schutz • Verhandlungsposition gegenüber Handel 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorverkauf • Risikominderung • Rendite • Verminderte Beanspruchung eigener Marketinginstrumente • Kostenersparnis durch schnellen Produktumschlag • Stabilisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung • Information • Identifikation • Vertrauen • Entlastung • Qualitätssicherung • Risikominderung in Bezug auf Fehlentscheidungen • Individualisierung des Produktangebots • Prestige (Signal der Exklusivität)

Tabelle 3: Markenfunktionen von Herstellermarken

eigene Darstellung; Quelle: BRUHN, 2004: S. 27ff.; BRUHN, 2001: S. 35

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts veränderte sich das Verständnis der Marke von der reinen Betrachtung der Produktmerkmale über die der Funktionen hin zu der Betrachtung der Kundenwahrnehmung der Marke (vgl. MEFFERT; BURMANN, 2005: S. 26). Basierend auf der Marketingforschung in den 50er- und 60er-Jahren in den USA, wurde in den 70er-Jahren der amerikanische Marketinggedanke, der das Konsumentenverhalten in den Mittelpunkt rückt, auch in Deutschland eingeführt (vgl. KROEBER-RIEL; GRÖPPEL-KLEIN, 2013: S. 3). Dies ist die Grundlage des verhaltens- oder auch **imageorientierten Ansatzes**. Nach der Zeit des Verkäufermarktes, entwickelte sich nun ein Käufermarkt, bei dem es von Vorteil war, zu wissen, wie ein Käufer seine Entscheidung trifft und warum er sich so verhält (vgl. ebd.: S. 3). Die Basis der Konsumentenforschung bilden verschiedene Wissenschaften, wie z. B. Psychologie, Soziologie und Sozialforschung sowie die Verhaltenswissenschaft (vgl. GRÖPPEL-KLEIN, 2004: S. 323). Das Verhalten des Konsumenten wird außerdem auf Basis des SOR-Paradigma betrachtet: die Variablen sind hierbei der Stimulus (Umweltreize), der Organismus (interne Prozesse der Psyche) und äußerlich erkennbare Reaktionen (vgl. KROEBER-RIEL; GRÖPPEL-KLEIN, 2013: S. 18; GRÖPPEL-KLEIN, 2004: S. 323). Der Markenartikel ist hierbei die Variable "Stimulus", der innerhalb einer ebenfalls Reize aussendenden Umwelt (physisch und sozial), innere Prozesse im Kunden auslöst und zu und zu einer Kaufentscheidung führt (Reaktion) (vgl. GRÖPPEL-KLEIN, 2004: S. 323f.). Dabei rückt folglich auch das hervorgerufene Image einer Marke in den Fokus der Markenführung, wie es auch bei den aktuellen Definitionen der Fall ist (vgl. Kapitel 2.1.2).

Als Teil der strategischen Führung eines Unternehmens wird der **strategische Ansatz** der Markenführung gesehen und ist somit auf langfristige Entscheidungen ausgelegt (vgl. BAUMGARTH, 2008: S. 24f.). Hierbei werden Konzepte des strategischen Managements angewandt, wie bspw. das *Organisationale Lernen*, das die Generierung von Wissen für das Unternehmen thematisiert, oder der ressourcenorientierte Ansatz, bei dem davon ausgegangen wird, dass die vorhandenen Unternehmensressourcen Grundlage für den Markenerfolg sind (vgl. ebd.: S. 24f.).

Der identitätsorientierte oder auch **identitätsbasierte Ansatz** kombiniert den verhaltenswissenschaftlichen bzw. imageorientierten Ansatz sowie den strategischen Ansatz und beruht auf Erkenntnissen der Sozialwissenschaft in Bezug auf die Identität einer Person (vgl. ebd.: S. 26f.). Aus diesem Ansatz heraus entwickelt sich das identitätsbasierte Markenmanagement, das die aktuellste Entwicklung darstellt und daher im folgenden Kapitel genauer erläutert wird.

2.2 Identitätsbasiertes Markenmanagement

Ein Ziel einer Marke ist es glaubwürdig zu sein und Vertrauen bei den Kunden zu erzeugen (vgl. Kapitel 2.1.6). Im identitätsbasierten Markenmanagement soll dies erreicht werden, indem eine Markenidentität geschaffen wird. Im Folgenden wird daher zunächst erläutert, wie eine Identität grundsätzlich entsteht. Weiterhin werden vier verschiedene Modelle der identitätsbasierten Markenführung vorgestellt.

2.2.1 Die Identität als Grundlage

Die Identität ist im Sprachgebrauch schon lange angekommen und wird häufig mit der Persönlichkeit eines Menschen gleichgesetzt. Sie ist allerdings eher ein vielschichtiges Gebilde, bestehend aus den Eigenschaften der Persönlichkeit (vgl. BURMANN; MEFFERT, 2005b: S. 43). Nach dem DUDEN stammt das Wort *Identität* vom lateinischen *idem* mit der Bedeutung *derselbe* und wird als „völlige Übereinstimmung mit dem, was sie [die Person - Anm. d. Verf.] ist oder als was sie bezeichnet wird“ (BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH, o. J.).

Die Identitätsforschung bildet mit ihren unterschiedlichen Ansätzen aus der Sozialwissenschaft die Grundlage des identitätsbasierten Markenmanagements (vgl. BURMANN ET AL., 2012: S. 32). Dazu gehören die psychoanalytischen und die interaktionistischen Ansätze sowie das Konzept der Patchwork-Identitäten (vgl. ebd.: S. 32ff.), die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Im Zusammenhang mit dem **psychoanalytischen Ansatz** ist insbesondere ERIK HOMBURG ERIKSON als bedeutender Wissenschaftler zu nennen (vgl. LÜHRMANN, 2006: S. 153). Seine Arbeiten zur Identitätsentwicklung basieren auf denen von Sigmund Freud zur Psychoanalyse (vgl. ERIKSON, 1973: S. 11ff.; LÜHRMANN, 2006: S. 153). Die Grundlage für ERIKSONS Identitätstheorie sind folgende drei Annahmen (vgl. ebd.: S. 154f.):

1. Die Identität resultiert aus einem Prozess psychosozialer Entwicklung.
2. Die Interaktionen zwischen einem Individuum und der Gesellschaft führen zu Problemen, die das Individuum bewältigen muss.
3. Die erarbeiteten Lösungen behält das Individuum sein gesamtes Leben lang bei und ist daher auch im Alter noch von Erfahrungen der Kindheit geprägt.

ERIKSON beschreibt nun diesen psychosozialen Entwicklungsprozess in acht Entwicklungsstufen, die jedes Individuum in ungefähr derselben Alters- und Lebensphase durchläuft (vgl. ERIKSON, 1973: S. 62ff.):

1. Ur-Vertrauen gegen Ur-Misstrauen
2. Autonomie gegen Scham und Zweifel
3. Initiative gegen Schuldgefühl
4. Tätigkeit gegen Minderwertigkeitsgefühl
5. Identität gegen Identitätsdiffusion
6. Intimität gegen Isolierung
7. Generativität gegen Stagnation
8. Integrität gegen Verzweiflung

Hierbei liegen die ersten vier Phasen in der Kindheit, die fünfte Phase findet in der Adoleszenz statt und die darauffolgenden Phasen im Erwachsenenalter (vgl. LÜHRMANN, 2006: S. 157ff.). In diesen Phasen muss der Mensch Krisen durchleben, die durch ihre Bewältigung dazu führen, dass sich der Mensch weiterentwickelt (vgl. ERIKSON, 1973: S. 57ff.). Das Durchleben dieser acht Phasen ist die Grundlage zum Erhalt einer konstanten Identität, die sich grundsätzlich zwar ein ganzes Leben lang entwickeln kann, jedoch sind Probleme bei der Lösungsfindung in den Phasen in der Kindheit und Jugend für ERIKSON nicht reparabel (vgl. LÜHRMANN, 2006: S. 165f.). Die entwickelte Identität bleibt für ERIKSON kontinuierlich bestehen und ist nur schwerlich veränderbar (vgl. BECKER, 2012: S. 34).

LÜHRMANNs Kritik an dem Ansatz von ERIKSON ist, dass auch wenn die Identität durch Interaktion mit der Gesellschaft entsteht, sie dennoch ausschließlich ein persönliches Empfinden des Individuums ist (vgl. LÜHRMANN, 2006: S. 176).

Die Wechselwirkung mit der Gesellschaft ist hingegen im **interaktionistischen Ansatz** ein zentraler Aspekt. Nach MEAD ist die Identität eines Individuums nicht von Anfang an vorhanden, sondern entwickelt sich durch die gesellschaftliche Interaktion und Kommunikation (vgl. MEAD, 1973: S. 177).

Der Ansatz beschreibt das Individuum als vielschichtige Persönlichkeit mit einem *I* und einem *me*. Grundlage ist hierbei, dass der Mensch sich, ebenso wie ein Objekt, nicht ohne Rückmeldung von der Außenwelt, also der Kommunikation mit der Gesellschaft, selbst erkennen kann. Das *I* begreift sich nicht ohne das *me*. Folglich kann eine Identität nur durch Kommunikation entstehen. (vgl. MEAD, 1973: S. 177ff.; BECKER, 2012: S. 37f.; LÜHRMANN, 2006: S. 182f.)

Die Identität ist somit eine Zusammenführung des Selbstbildes und der Reaktion auf das, durch Kommunikation wahrgenommene, Fremdbild, das je nach Situation unterschiedlich ausfallen kann (vgl. KEUPP, 1999: S. 95f.; BECKER, 2012: S. 38f.).

Das Konzept der Patchwork-Identitäten von KEUPP setzt an dieser Stelle an und fügt sowohl eine neue Betrachtung des zeitlichen Aspekts als auch die Existenz von Teilidentitäten hinzu. Hiernach wird die Entwicklung einer Identität zeitlich gesehen nicht mehr als konstanter, gleichmäßiger und relativ festgelegter Ablauf gesehen. Die Identität entwickelt sich das ganze Leben durch Erfahrungen in verschiedenen Lebensphasen und deren Kombinationen. (vgl. BURMANN ET AL., 2012: S. 34)

Des Weiteren besteht die Identität aus vielen Teilidentitäten, die aus den verschiedenen Rollen entstehen, die ein Mensch in seinem Leben einnehmen muss, und aus den unterschiedlichen Bezugsmöglichkeiten der Frage nach dem *Ich* (Wer bin ich – als Kollege, als Freundin, als Nachbar etc.?) (vgl. KEUPP, 1999: S. 216f.). Die Identitätsentwicklung ist eine „Passungsarbeit“ (ebd.: S. 215), ein Prozess der Einigung zwischen den Erwartungen an das Individuum und der eigenen Selbstverwirklichung (vgl. ebd.: S. 215f.). KEUPP unterteilt die Identität in verschiedene Stufen ein (vgl. ebd.: S. 218):

- die Metaidentität,
- die Teilidentitäten in unterschiedlichen Situationen sowie
- die situative Selbstthematisierung.

Das Selbstgefühl der Metaidentität entsteht durch die Komprimierung der durch unterschiedliche Situationserfahrungen entstandenen Teilidentitäten (vgl. ebd.: S. 217). Der dem Individuum bewusst gewordene Teil des Identitätsgefühls ist der Kern der Identität (vgl. ebd.: S. 217).

Zusammenfassend entsteht die Identität einer Person im Zeitverlauf durch die Entwicklung eines Selbstbildes, der Kommunikation mit der Umwelt und dem Vergleich mit dem so ent-

stehenden Fremdbild aus der Außenperspektive. Sie setzt sich aus verschiedenen Teildentitäten zusammen, die durch unterschiedliche Situationen und Erwartungen an die einzunehmende Rolle entstehen.

MEFFERT/BURMANN identifizierten aus diesen Ansätzen heraus vier konstitutive Merkmale der Identität (vgl. BURMANN; MEFFERT, 2005b: S. 46f.):

- Wechselseitigkeit (Entstehung in der Kommunikation zwischen Menschen)
- Kontinuität (Kernelemente der Identität sind beständig)
- Konsistenz (widerspruchsfrei)
- Individualität (einzigartig)

Da die Wechselseitigkeit, also die Interaktion mit anderen Menschen, ein konstitutives Merkmal der Identität ist, kann die Markenidentität in diesem Sinne nicht als Zeichen oder Markierung verstanden werden, sondern als die Identität der Personengruppe, die diese Marke führt (vgl. BURMANN ET AL., 2012: S. 39). Gruppen von Personen können ebenso wie einzelne Personen eine Identität besitzen, die sich dann aus den einzelnen Sichtweisen der Mitglieder in Bezug auf die Gruppe als Ganzes zusammensetzt (vgl. ebd.: S. 38f.). Das Vorhandensein einer Identität ist wiederum die Grundlage, um einen Menschen einschätzen und vertrauen zu können und dies kann ebenso auf die Markenidentität übertragen werden (vgl. ebd.: S. 38).

Auf der Basis dieser sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse der Identität haben sich unterschiedliche Modelle des identitätsbasierten Markenmanagements entwickelt. Im Folgenden werden vier der bekanntesten Modelle vorgestellt.

2.2.2 Modell nach Kapferer

„Das Produkt ist das, was das Unternehmen herstellt, die Marke das, was der Kunde kauft.“
(KAPFERER ET AL., 1992: S. 10)

KAPFERER entwickelte das Identitätsprisma einer Marke, da er das Markenimage für zu schnell und stark veränderbar hielt (vgl. KAPFERER ET AL., 1992: S. 50) und die Markenidentität der Marke „Beständigkeit, Kohärenz der Symbole und Realitätsnähe“ (ebd.: S. 50) gäbe.

Das Identitätsprisma (vgl. Abbildung 5) zeigt auf der linken Seite die nach außen sichtbaren und auf der rechten Seite die nach innen gerichteten Faktoren. Die **Beschaffenheit** ist das Physische der Marke, das einem Menschen sofort in den Sinn kommt, wenn die Marke genannt wird (vgl. ebd.: S. 50f.). KAPFERER bezeichnet dies als "Gesamtheit objektiver

Merkmale" (ebd.: S. 50), die für die Marke lebenswichtig sind, wie ein Blumenstängel für eine Blume (vgl. ebd.: S. 51; KAPFERER, 2012: S. 158). Als Beispiel kann hier die typische Flaschenform einer Coca Cola oder auch ihre braune Färbung genannt werden (vgl. ebd.: S. 158f.).

Ein wichtiger Teil der **Beziehung** ist die Kommunikation nach außen, die aufgrund des Servicegedankens insbesondere für Dienstleister und Händler von großer Bedeutung ist (vgl. KAPFERER ET AL., 1992: S. 54f.; KAPFERER, 2012: S. 161f.). Wie eine Marke kommuniziert, zeigt welche Persönlichkeitszüge diese besitzt und ermöglicht es dem Kunden sich mit der Marke zu identifizieren oder auszudrücken (vgl. ebd.: S. 159; KAPFERER ET AL., 1992: S. 54f.). Die **Reflexion** bezieht sich auf das Bild, das die Zielgruppe von der Marke hat - also das Spiegelbild des Markenbilds, das das Unternehmen kreiert. Hierbei darf die Zielgruppe nicht mit der Zuordnung des Kunden verwechselt werden, denn die Marke sollte nicht die Zielgruppe widerspiegeln, sondern wie die Zielgruppe gern sein möchte (vgl. KAPFERER, 2012: S. 162). Der rechte, nach innen orientierte Bereich, beginnt oben mit den Faktoren **Persönlichkeit** und **Charakter**. Diese besitzen Marken ebenso wie Menschen und können genauso beschrieben werden (vgl. KAPFERER ET AL., 1992: S. 51). Hinter **Kultur** verbirgt sich ein Wertesystem, das die Grundlage einer Marke ist und bereits vom Unternehmen geprägt wird. Eine Marke kann keine anderen Werte vertreten als das dahinterstehende Unternehmen (vgl. ebd.: S. 52f.). Die letzte, der von KAPFERER genannten Facetten des Prismas, ist die **Selbstprojektion**, also das Selbstbild, wie das Unternehmen die Marke gerne sehen möchte (vgl. ebd.: S. 55f.; KAPFERER, 2012: S. 162).

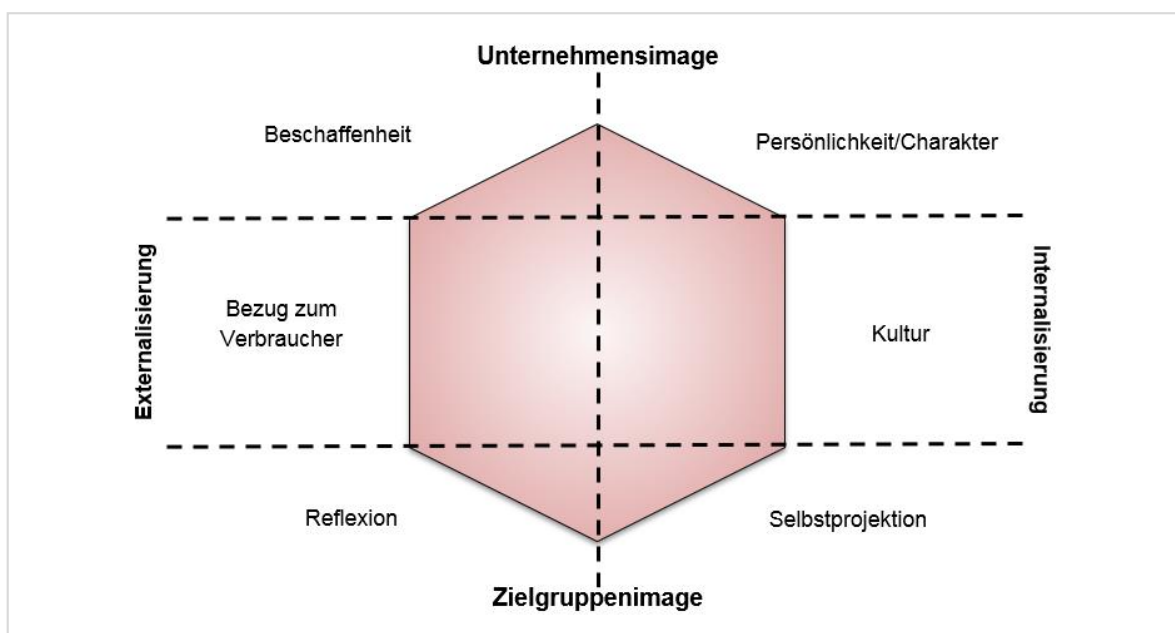


Abbildung 5: Identitätsprisma einer Marke

Eigene Darstellung; Quelle: KAPFERER ET AL., 1992: S. 51; KAPFERER, 2012: S. 158

In einer erweiterten Darstellung fügt KAPFERER dem Prisma eine zusätzliche Unterteilung nach Markenkern, Markenstil und Markenthemen hinzu (vgl. KAPFERER, 2012: S. 259). Der Markenkern ist die Essenz der Marke und beinhaltet die wichtigsten und andauernden Kerninhalte der Marke (vgl. ebd.: S. 258). Der Markenstil mit den Bereichen Kultur, Persönlichkeit und Selbstprojektion zeigt die Art und Weise wie sich die Marke präsentiert (vgl. ebd.: S. 258f.). Die Beschaffenheit des Produkts, der Bezug zum Verbraucher und die Reflexion sind im Bereich der Markenthemen angesiedelt und somit der für den Kunden aus der Außensicht direkt erkennbare Teil der Marke (vgl. ebd.: S. 258f.).

2.2.3 Modell nach Aaker

„Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategists aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members.“ (AAKER, 2010: S. 68)

Nach AAKER gibt die Identität einer Marke ebenso wie bei einer Person die Bestimmung und Bedeutung wieder und ist somit ein zentraler Punkt der Marke (vgl. AAKER, 2010: S. 68). In seinem Modell der Markenidentität werden die verschiedenen Dimensionen der Marke um den Markenkern aufgebaut (vgl. Abbildung 6).

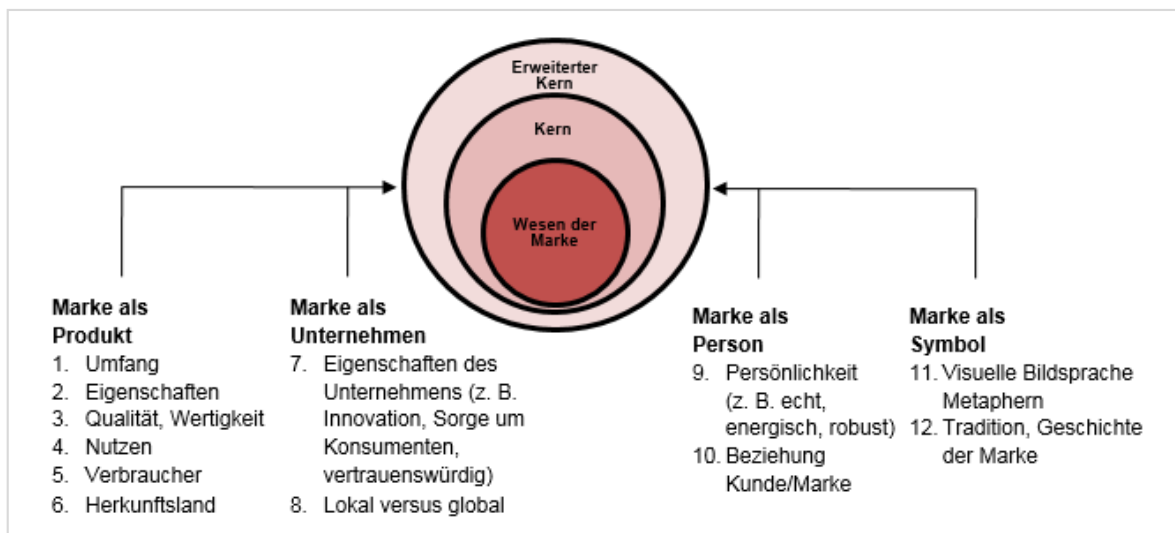


Abbildung 6: Modell der Markenidentität nach Aaker

Eigene Darstellung; Quelle: AAKER; JOACHIMSTHALER, 2001: S. 54

Den Kern der Marke unterteilt AAKER in drei Bereiche: den erweiterten Kern, den Kern und das Wesen der Marke (vgl. Abbildung 6). Der zusätzlichen Bereich des Wesens war in der ersten Entwicklung des Modells nicht vorhanden und wurde erst später in einer Erweiterung des Modells hinzugefügt (vgl. AAKER, 2010: S. 79; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2001: S. 54). Der Markenkern ist der wesentliche Mittelpunkt der Marke, der auch bei Veränderungen,

wie bspw. Markt- oder Produkterweiterungen, konstant bleiben sollte (vgl. AAKER, 2010: S. 85f.; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2001: S. 53ff.). AAKER beschreibt die Kernidentität als „timeless essence of the brand. It is the center that remains after you peel away the layers of an onion“ (AAKER, 2010: S. 85). AAKER unterteilt die Markenidentität in die Kernidentität und die erweiterte Identität, die den Kern ergänzt und vervollständigt, wofür die Marke steht (vgl. ebd.: S. 85ff.). Die Markenessenz, bzw. das Wesen der Marke, ist eine noch weiter vertiefende Konzentration des Markenkerns, der das Wesen der Marke konkret auf den Punkt bringen soll und in einem einzigen Satz ausgedrückt werden kann (vgl. AAKER; JOACHIMSTHALER, 2001: S. 55ff.). Die erweiterte Markenidentität komplettiert das Bild des Kerns mit Elementen, die in dem Kern nicht mehr platziert werden konnten, aber zur genaueren Beschreibung der Markenidentität wichtig sind (vgl. AAKER, 2010: S. 87f.; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2001: S. 55).

AAKER betrachtet den Kern der Markenidentität aus vier unterschiedlichen Perspektiven, die wiederum in zwölf verschiedene Kategorien unterteilt sind.

Die erste Sichtweise betrachtet die **Marke als Produkt** mit seinen Merkmalen: Umfang, Eigenschaften, Qualität und der damit vom Kunden empfundene Wert, der funktionale und/oder emotionale Nutzen, Verbraucher und das Herkunftsland, dem die Marke zugeordnet wird (vgl. AAKER, 2010: S. 78ff.). Hierzu gehört ebenso die Zuordnung zu einer Produktkategorie, da diese zum einen bestimmte Assoziationen vorgeben kann, aber es zum anderen wichtig ist, dass die Marke durch den Kunden auch einer Produktkategorie zugeordnet werden kann (vgl. ebd.: S. 78ff.). In der zweiten Perspektive, die **Marke als Unternehmen**, werden die Merkmale und Assoziationen des Unternehmens betrachtet, die ebenso einen Einfluss auf die Wahrnehmung des Produkts haben (vgl. ebd.: S. 82f.). Nach AAKER sind diese Attribute andauernder und widerstandsfähiger gegenüber der Konkurrenz als die Eigenschaften der Marke, da es einfacher wäre ein Produkt zu kopieren als Werte und Einstellungen eines Unternehmens (vgl. ebd.: S. 82f.). Neben den Unternehmenseigenschaften zählt noch die Zuordnung des Unternehmens zum lokalen oder globalen Bereich in diese Perspektive.

Die Persönlichkeit, die bei der **Marke als Person** betrachtet wird, verleiht einer Marke menschliche Züge und macht sie dadurch interessanter sowie ansprechender als allein die Produkteigenschaften (vgl. ebd.: S. 83f.). Dabei zählen bei einer Marke ebenso wie bei einem Menschen Fakten, wie das Alter und das Geschlecht (Marlboro ist bspw. maskulin einzuordnen), als auch Eigenschaften, wie z. B. Herzlichkeit und Sentimentalität (vgl. ebd.: S. 141f.). Die Beziehungsebene zwischen Kunde und Unternehmen wird durch diese menschlichen Attribute gestärkt und bietet somit emotionalen Nutzen für den Nachfrager (vgl. ebd.: S. 82f.).

Die vierte Perspektive betrachte die **Marke als Symbol** und damit ihre Zeichensprache und Historie. Die Bildsprache einer Marke kann der Identität Halt geben und sie strukturieren, sowie ihre Geschichte und Tradition eine sinnvolle Verbindung sein kann (vgl. ebd.: S. 84f.). Diese vier Perspektiven sollen die Markenidentität möglichst genau beschreiben, um diese letztlich nutzen zu können und somit eine Beziehung zum Nachfrager aufbauen zu können (vgl. AAKER; JOACHIMSTHALER, 2001: S. 53).

Das Modell der Markenidentität ist nach AAKER daher Hauptbestandteil des Aufbaus einer Markenidentität (vgl. Anhang 1). Vorgelagert befindet sich hier die strategische Markenanalyse mit der Analyse des Nachfragers (bspw. Motivation, Bedürfnisse, Unterteilung der Kunden), der Wettbewerber (bspw. Image/Identität, Stärken/Schwächen, Position) und die Selbstanalyse (vorhandenes Image, Historie, Stärken/Schwächen, Position) (vgl. ebd.: S. 54). Im Anschluss an die strategische Markenanalyse und die beschriebene Erstellung der Markenidentität in den verschiedenen Perspektiven erfolgt die Implementierung der Markenidentität mit der Erstellung von Programmen, ihrer Durchführung und der letztendlichen Überprüfung des Markenerfolgs (vgl. ebd.: S. 54).

2.2.4 Modell nach Burmann

„Erst die Innensicht der Marke, die Identität, ist es, die es erlaubt, die eigene Marke vom Wettbewerb auf Dauer zu differenzieren. Die Verbindung der outside-in mit der inside-out Perspektive stellt den Kerngedanken der identitätsbasierten Markenführung dar.“

(BURMANN ET AL., 2012: S. 17)

Die Grundlage für das sogenannte identitätsbasierte Modell von BURMANN bilden zwei unterschiedliche Perspektiven: die nach innen gerichtete (Markenidentität) und die Sichtweise der externen Zielgruppe (Markenimage) (vgl. Abbildung 7).

Die **Markenidentität** ist das Selbstbild der Marke, für das sechs Bestandteile grundlegend sind. Dazu gehört zuerst die **Herkunft** der Marke, die die Wurzeln derselben darstellt und eng mit besonders identitätsprägenden Momenten der Geschichte der Marke zusammenhängt (vgl. ebd.: S. 45). Darauf aufbauend folgen die Markenkompetenz, die Markenwerte und die Persönlichkeit der Marke. Die **Kompetenzen** sprechen die Organisation und die zur Verfügung stehenden Mittel an, die die Basis für einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz sind (vgl. ebd.: S. 50ff.). **Markenwerte** sind der emotionale Aspekt der Marke und zeigen welche grundlegenden Überzeugungen hinter der Marke stehen bzw. wofür die Marke steht (vgl. ebd.: S. 52). Damit wird der „symbolische Nutzen“ (ebd.: S. 52) einer Marke für den Kunden angesprochen (vgl. ebd.: S. 52). Die **Markenpersönlichkeit** reprä-

sentiert die Art und Weise, wie eine Marke bzw. das entsprechende Unternehmen kommuniziert (vgl. ebd.: S. 54). Dabei werden konkrete Verbindungen zur Persönlichkeit des Menschen geschaffen (vgl. ebd.: S. 54ff.).

Aus den Komponenten Persönlichkeit und Werte, aber insbesondere aus den Markenkompetenzen, wird die grundlegende **Leistung** bzw. das Leistungsbündel inklusive ihrer Ausprägung der gesamten Beschaffenheit bestimmt (vgl. ebd.: S. 56f.). Die über allem stehende **Markenvision** legt die langfristigen Ziele der Marke fest und ist somit richtungweisend für ihre zukünftige Entwicklung (vgl. ebd.: S. 49f.).

Das **Markenimage** ist als Fremdbild der externen Zielgruppe ein „fest verankerte[s], verdichtete[s] und wertende[s] Vorstellungsbild von einer Marke“ (ebd.: S. 59). Die **Bekanntheit** einer Marke ist die Grundlage des Markenimages, da dadurch überhaupt erst Kunden entstehen können, die die Marke in Erinnerung behalten (vgl. ebd.: S. 59). Das subjektive Empfinden der Marke bezüglich des **funktionalen und des symbolischen Nutzens** für den Nachfrager und der Vergleich mit den individuellen Bedürfnissen desselben, ist Hauptbestandteil des Markenimages (vgl. ebd.: S. 59).

Die Kommunikation der Marke in allen Kontaktpunkten zwischen Marke und Nachfrager bildet das **subjektive Markenwissen** (vgl. ebd.: S. 60). Folglich setzt sich dieses Wissen aus den genannten Komponenten der Markenidentität zusammen und kann in den Köpfen der Nachfrager durch ihre individuelle Wahrnehmung der Marke nicht mehr direkt durch die Markenführung beeinflusst werden (vgl. ebd.: S. 60).

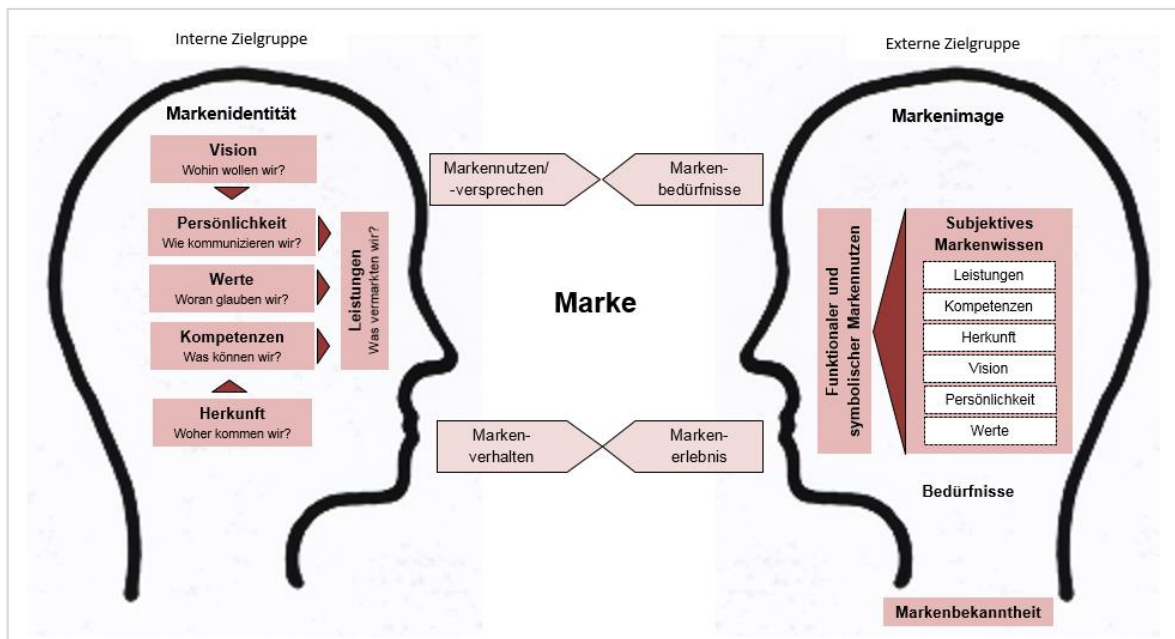


Abbildung 7: Identitätsbasiertes Modell nach Burmann
eigene Darstellung; Quelle: BURMANN ET AL., 2012: S. 74

Die Pfeile zwischen den beiden Köpfen in Abbildung 7 stellen die Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden dar. Diese beziehen sich im oberen Bereich auf den Markennutzen bzw. das Markenversprechen, das die Marke dem Kunden gibt, und die dem gegenüberstehenden subjektiven Markenbedürfnisse des Kunden. Im unteren Bereich stehen sich das Markenverhalten und dessen Wahrnehmung durch den Kunden, also das Markenerlebnis, gegenüber. Aus Sicht des Unternehmens ist es von Vorteil durch häufige Kontakte eine langfristige Verbindung zum Kunden aufzubauen, um einerseits potenzielle Käufer zu generieren und andererseits genaueres Wissen über die Kundenbedürfnisse zu erhalten, um diese besser erfüllen zu können (vgl. ebd.: S. 74f.).

Den Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements teilt BURMANN in drei Teilbereiche auf: strategisches und operatives Markenmanagement und das Marken-Controlling (vgl. Anhang 2).

Im ersten Bereich werden grundsätzliche Entscheidungen für die langfristige Markenstrategie getroffen und dafür notwendige Informationen durch Analyse der aktuellen Situation, in Bezug auf bspw. die Bedürfnisse der Zielgruppe, die Konkurrenz und die rechtlichen und gesellschaftlichen Grundlagen, eingeholt (vgl. BURMANN ET AL., 2003: S. 10). Hierzu gehört ebenso der oben beschriebene Aufbau der Markenidentität (vgl. ebd.: S. 10). Des Weiteren werden die Ziele des Markenmanagements und die Basis der Markenarchitektur (vgl. ebd.: S. 10), die den gesamten Aufbau der verschiedenen Marken des Unternehmens und somit die Strategie derselben festlegt (Einzel- oder Mehrmarkenstrategie)(vgl. ebd.: S. 25ff.), bestimmt.

Im zweiten Teilbereich, dem operativen Markenmanagement, wird die im ersten Schritt entwickelte Markenidentität in den verschiedenen Bereichen Markenleistung, Markenpricing (Preispolitik), Markenkommunikation (Werbung, direkte Kontakte, Sponsoring etc.) und Markendistribution (Absatzkanäle, Logistik etc.) gesamtheitlich umgesetzt, um die Marke als ein Ganzes erscheinen zu lassen und Widersprüche zu vermeiden (vgl. ebd.: S. 34ff.). Außerdem muss die Marke in diesem Schritt rechtlich geschützt werden (vgl. ebd.: S. 10). Der Abschluss des Markenmanagementprozesses bildet das Marken-Controlling, das die ersten beiden Teilbereiche durch Informationsbeschaffung und -verteilung unterstützt und so ebenfalls den Einstieg in den nächsten Prozesszyklus bildet (vgl. ebd.: S. 44). Ziel des Marken-Controllings ist die Sicherung der Ergebnisse in Bezug auf die im ersten Teilbereich festgelegten Ziele, sowie die Informationsversorgung zur Sicherstellung rationaler Entscheidungen (vgl. ebd.: S. 44).

2.2.5 Modell nach Esch

„Starke Marken evozieren klare Vorstellungsbilder bei den Konsumenten.“

(ESCH, 2014: S. 94)

Das Modell von ESCH basiert auf dem Markensterrad (vgl. Abbildung 8), das von Icon Added Value, einem Unternehmen im Bereich der Markenberatung, entwickelt wurde und von ESCH einer Überarbeitung unterzogen wurde (vgl. ebd.: S. 102). Das Markensterrad nach ESCH ist so aufgebaut, dass der Mittelpunkt die Markenkompetenz, also den Kern der Markenidentität, darstellt. Die Markenkompetenz setzt sich zusammen aus (vgl. ebd.: S. 103):

- der Geschichte und die Zeitspanne, in der sich die Marke auf dem Markt befindet,
- der örtlichen Markenherkunft,
- der Rolle der Marke im Markt sowie
- Markenassets, markante positive Merkmale der Marke (z. B. besonderes Fertigungsverfahren).

Auf der linken Seite des Sterrads werden die Hard Facts *Markennutzen* und *Markenattribute* gezeigt. Der **Markennutzen** beantwortet die Frage, welche Leistung angeboten wird und welchen Nutzen (funktional oder psychosozial) der Kunde daraus ziehen kann. Damit eng verbunden sind die **Markenattribute**, die Eigenschaften der Leistung bzw. des Unternehmens, da diese die Grundlage für den Nutzen sind (vgl. ebd.: S. 103f.). Wenn ein Waschmittel bspw. für besonders weiße Wäsche sorgen soll, muss das Waschmittel auch diese Eigenschaft besitzen (vgl. ebd.: S. 105).

Die rechte Seite des Kreises besteht aus den Soft Facts *Markentonalität* und *Markenbild*. Die **Tonalität** bezieht sich auf die Identität der Marke, die vergleichbar zur Persönlichkeit eines Menschen ist, da Marken ebenso wie ein Mensch z. B. jung und frech oder auch sportlich und traditionell sein können (vgl. ebd.: S. 106f.).

Das **Markenbild** setzt sich aus vielen Eindrücken der Marke zusammen, die die verschiedenen Sinne des Menschen ansprechen. Dies ist sowohl visuell, akustisch, olfaktorisch, haptisch oder auch gustatorisch möglich. Ein deutliches Bild entsteht wenn die Eindrücke der angesprochenen Sinne harmonisieren und sich zu einem gesamten Bild zusammenfügen. Das Bild der Marke ist ein wichtiger Faktor zur Wiedererkennung derselben. (vgl. ebd.: S. 107)

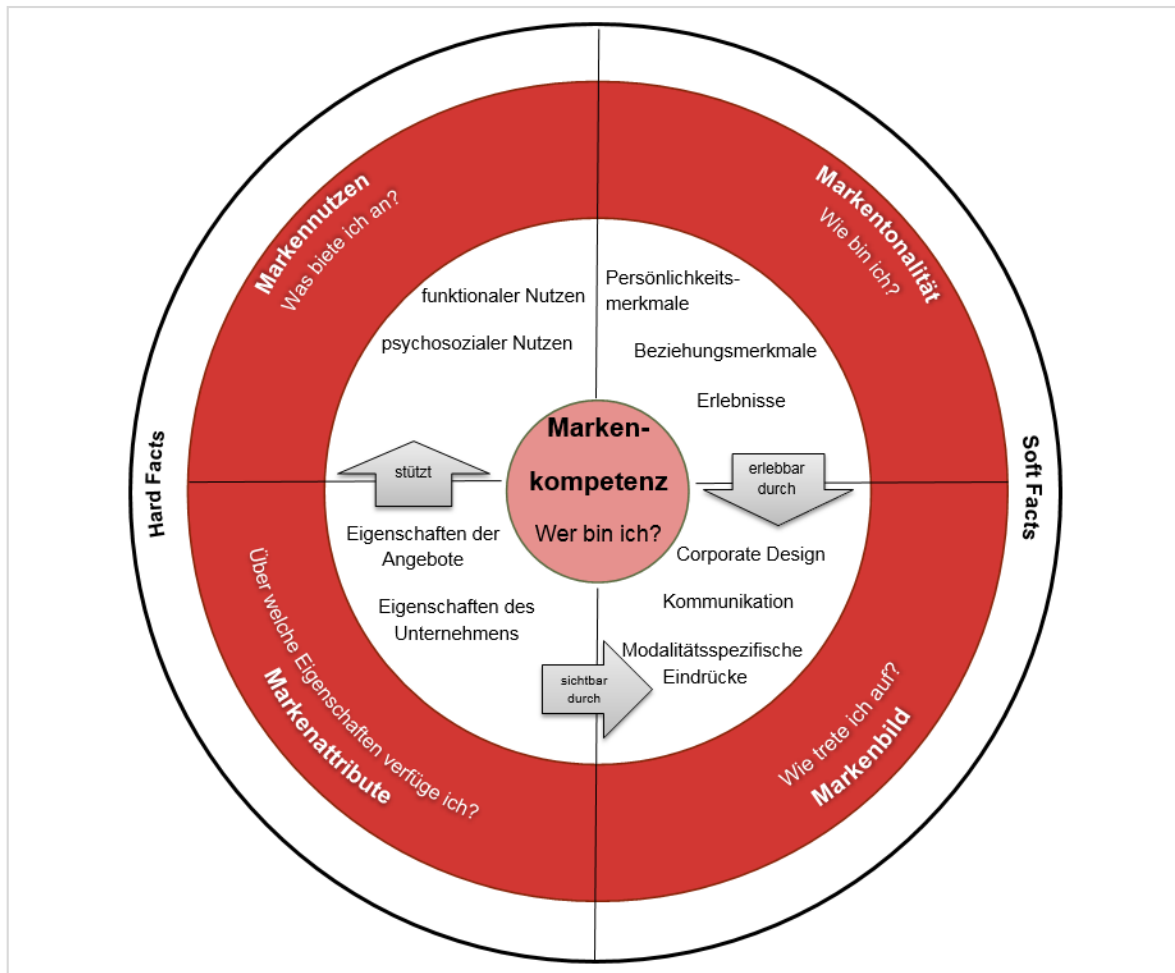


Abbildung 8: Markensteuerrad

Eigene Darstellung; Quelle: ESCH, 2014: S. 104

Den Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung beschreibt ESCH ähnlich wie BURMANN, allerdings unterteilt er den ersten Teilbereich noch ein weiteres Mal. In seiner Darstellung existieren daher vier Prozessteile (vgl. Anhang 3):

1. Situationsanalyse,
2. Markenstrategie,
3. Strategieumsetzung sowie
4. Kontrolle.

Ebenso wie bei BURMANN ist bei ESCH vor der Erstellung der Markenidentität eine allgemeine Analyse der Bedürfnisse der Kunden, der Konkurrenz und der eigenen Markensituation vorgelagert (vgl. ESCH, 2014: S. 117). Darauf folgt zunächst die Analyse der bestehenden Markenidentität aus der Innensicht, um im nächsten Schritt die Außensicht zu ermitteln und einen Vergleich der Ergebnisse durchführen zu können (vgl. ebd.: S. 117f.). Das Resultat dieses Vergleichs ist die Basis für die Erstellung der gewünschten Soll-Identität, die im nächsten Schritt, der Markenstrategie, erarbeitet wird (vgl. ebd.: S. 118f.).

Zur Erstellung der Soll-Markenpositionierung werden die wesentlichen Elemente der Markenidentität, die für die Marke langfristig umsetzbar und essentiell für die Abgrenzung zur Konkurrenz sowie ein Alleinstellungsmerkmal für die Nachfrager sind, genutzt (vgl. ebd.: S. 119). Die Marken-Positionierung ist somit ein konzentrierter Auszug, der nur noch die wichtigsten Merkmale der Markenidentität beinhaltet (vgl. ebd.: S. 119).

Im Prozessteil der Strategieumsetzung wird aus den gewonnenen Erkenntnissen die Umsetzung in den verschiedenen Bereichen des Designs, der Kommunikation, der Distribution und der Preispolitik durchgeführt. Abschließend wird im vierten Teilbereich, dem Markencontrolling, die Markenführung kontrolliert, wobei ESCH hier betont, dass auch die Kundenwahrnehmungen ermittelt werden müssen, da dies der wichtigste Teil der Marke sei (vgl. ebd.: S. 119).

2.2.6 Zusammenfassung

Die verschiedenen Markenidentitätsmodelle zeigen sowohl große Ähnlichkeit in ihren Elementen, aber auch deutliche Unterschiede in ihrer Ausführung auf.

Zentraler Punkt der Modelle ist meist die Innensicht im Vergleich zur Außensicht auf die Marke. Lediglich in dem Modell von AAKER ist dieses Kriterium nicht aufgeführt, da es eher eine Aufzählung der Markenelemente aus verschiedenen Perspektiven darstellt. BURMANN stellt die zwei Seiten der Markenidentität durch die Darstellung des Selbstbilds und des Fremdbilds besonders deutlich in den Mittelpunkt, wohingegen ESCH in dem Markensteuerrad auf der Seite der Softfacts die Unterscheidung zwischen Markentonaltät (Wer bin ich?) und Markenbild (Wie trete ich auf?) nur indirekt aufzeigt. KAPFERER differenziert zwischen nach innen und außen gerichteten Elementen und somit auch zwischen dem Selbstbild und der Reflexion desselben auf der externen Seite.

Einen Markenkern als Essenz der Markenidentität liegt außer in dem Modell von BURMANN in allen vorgestellten Modellen vor, wobei ESCH ihn am deutlichsten in den Mittelpunkt seiner Darstellung des Markensteuerrads legt. BURMANN führt hingegen als einziger die Markenvision als zukunftsweisende Richtung der Marke an. Die grundlegende Leistung (Sach- oder Dienstleistung) wird mit seinem Kundennutzen in allen Modellen aufgeführt. KAPFERER bezieht sich allerdings recht einseitig auf die materielle Beschaffenheit des Produkts, wohingegen die anderen Autoren sowohl die Eigenschaften der Leistung als auch den funktionalen und emotionalen Nutzen für den Kunden anfügen.

Das Markenidentitätsmodell von AAKER ist sehr umfangreich und führt augenscheinlich sämtliche wichtige Aspekte zur Veranschaulichung einer Markenidentität an. Jedoch scheint es sehr statisch und daher wenig praktikabel für die Veranschaulichung in der Praxis.

Außerdem wird der Kritik von ESCH gefolgt, der anmerkt, dass es zu Überschneidungen unter den verschiedenen Perspektiven kommen kann. So können Eigenschaften der Identität sowohl unter der Perspektive der Marke als Person als auch in der Marke als Unternehmen aufgeführt werden. Des Weiteren können Eigenschaften des Produkts ebenso in den Bereich der Symbole fallen. Ähnlich gibt es auch bei KAPFERER Überschneidungsmöglichkeiten zwischen den Bereichen Selbstprojektion und Persönlichkeit sowie Reflexion und Beziehung. (vgl. ESCH, 2014: S. 100f.)

Des Weiteren fügt KAPFERER seinem Modell zwar einen Markenkern hinzu, jedoch scheint dieser nicht anschaulich in das Gesamtkonzept integriert zu sein. Im Modell von BURMANN fehlt hingegen ein Markenkern, der die Identität der Marke auf den Punkt bringt und sie somit greifbarer machen würde.

Insgesamt scheint das modifizierte Markensteuerrad von ESCH das Modell zu sein, das die meisten Elemente der Markenidentität aufgreift und anschaulich darstellt.

Die auf den verschiedenen Modellen basierenden Markenmanagementprozesse zeigen ebenso starke Ähnlichkeiten mit unterschiedlichen Betonungen. Generell teilen alle betrachteten Autoren den Prozess in mindestens drei Teilprozesse ein: Strategisches und operatives Markenmanagement sowie das Markencontrolling. Während BURMANN die Situationsanalyse in den strategischen Bereich einfügt, setzt ESCH denselben als vierten Prozess teil vor die Markenstrategie und misst ihr somit mehr Bedeutung zu (vgl. Anhang 2 und 3). Für ESCH ist die Analyse der Markenidentität Teil der Situationsanalyse und geht mit der Entwicklung der Soll-Identität in den strategischen Bereich über. Ähnlich ist es bei BURMANN angesiedelt, jedoch führt er aus der Markenidentität die Markenarchitektur ab und betont damit die gesamtheitliche Betrachtungsweise der Marke im Unternehmen. AAKER setzt sein Markenidentitätssystem ebenfalls nach der Situationsanalyse als eigenen Bereich im Mittelpunkt des gesamten Prozesses an. Wohingegen der Bereich der Umsetzung und der Kontrolle zusammengefügt werden und weniger detailreich dargestellt sind (vgl. Anhang 1). Des Weiteren stellen sowohl ESCH als auch BURMANN deutlich dar, dass das Controlling nicht nur der Abschluss des Prozesses, sondern ebenso der Beginn eines neuen Prozesses ist und Informationen für die nächste Situationsanalyse bereitstellt (vgl. BURMANN ET AL., 2003: S. 44).

Festzuhalten ist auf Grundlage der betrachteten Markenmanagementprozesse eine generelle Reihenfolge, die in allen Modellen annähernd identisch eingehalten wird:

1. Situationsanalyse (inkl. Analyse der Markenidentität),
2. Strategieentwicklung,
3. Umsetzung sowie
4. Kontrolle.

3 Grundlagen aus dem Sport

In diesem Kapitel werden zunächst marktbezogene Grundlagen des Sports beschrieben, um im Folgenden auf Markenmanagement im Sport einzugehen. Des Weiteren wird im letzten Abschnitt die Sportart Rollkunstlauf-Formationslauf als Basis für die Markenentwicklung im *Dream Team* vorgestellt und die Organisation der Mannschaft beschrieben.

3.1 Überblick über die Sportbranche

TROSIEN unterteilt die Sportbranche außerhalb des informellen Bereiches zunächst in drei Sektoren (Staat, erwerbswirtschaftliche Betriebe und Sportselbstorganisationen), differenziert aber zusätzlich in sechs Sektoren der Branche: Sportvereinigungen, staatliche Sportförderung, Medien, Wettgesellschaften und Wirtschaftsunternehmen. Sportvereinigungen sind gemeinnützige Vereine, deren Grundregel Solidarität ist und die Fördergelder des Staates auf der Basis der Subsidiarität erhalten. (vgl. TROSIEN, 1999: S. 19ff.)

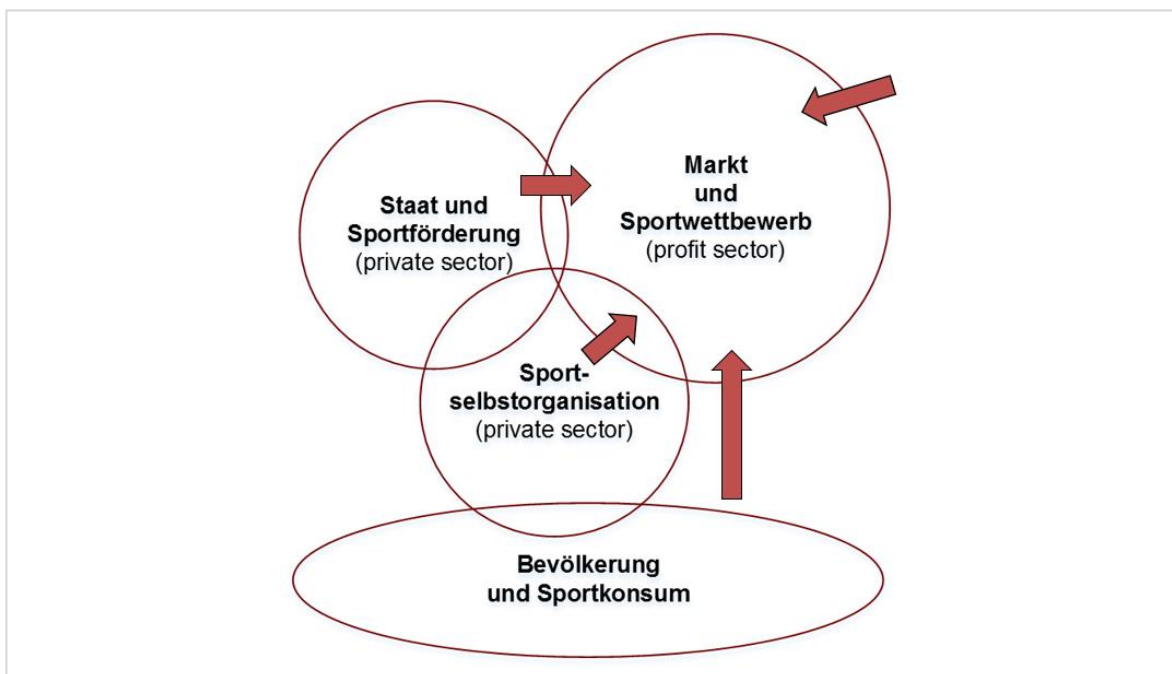


Abbildung 9: Drei-Sportsektoren-Modell

Eigene Darstellung; Quelle: TROSIEN, 2009: S. 141

Die Sportbranche ist aufgrund seiner Verschiedenartigkeit in der Art der Betriebe und der stark variierenden Organisationen der unterschiedlichen Sportarten insgesamt schwer klar einzugrenzen (vgl. SCHUBERT, 2008: S. 89; FREYER, 2011: S. 73; HERMANN; RIEDMÜLLER, 2008: S. 40f.). Die Überschneidungen der verschiedenen Bereiche in Abbildung 9 zeigen, dass diese ebenso zwischen den drei Sektoren existieren (vgl. TROSIEN, 2009: S. 142).

Die Pfeile symbolisieren die Aktivität auf den verschiedenen Märkten, die sowohl innerhalb der drei Sektoren als auch von außerhalb möglich ist (vgl. ebd.: S. 142). Vereine und Verbände bieten z. B. ihre Leistungen auf Märkten an und die Bevölkerung kann diese, aber auch andere Angebote, wie bspw. die der Sportstudios oder der Sportartikelindustrie, abfragen; ebenso können auch Organisationen des Staats Sportstätten auf Märkten anbieten (vgl. ebd.: S. 142). Unternehmen sportfremder Branchen treten auf Sportmärkten hauptsächlich durch Sponsoring auf (vgl. ebd.: S. 142). Die Aktivitäten in der Sportbranche sind folglich sowohl innerhalb als auch von außerhalb sehr vielseitig und meist ebenso wechselseitig.

Die Produkte im Sport sind mannigfaltig und bestehen meist aus einem ganzen Bündel an sowohl materiellen als auch immateriellen Leistungen (vgl. FREYER, 2011: S. 78f.; SCHUBERT, 2008: S. 87f.; WORATSCHEK; BEIER, 2001: S. 213). Daher lassen sich nur wenige Produkte im Sport klar abgrenzen, wie z. B. ein Sportschuh eines Sportartikelherstellers (vgl. FREYER, 2011: S. 78f.). Auf der Grundlage, dass sowohl materielle Güter als auch immaterielle Dienstleistungen im Sport existieren, können Sportbetriebe zunächst nach Sportgüterproduzenten und Sportdienstleistern unterschieden werden (vgl. Abbildung 10). Im zweiten Schritt werden die Produzenten der Sportgüter nach Investitionsgütern und Konsumgütern unterteilt (vgl. WORATSCHEK; BEIER, 2001: S. 214f.).

Die Sportdienstleister können auf dieser Ebene zunächst nach aktiven oder passivem Sportkonsum differenziert werden (vgl. ebd.: S. 214f.; HERMANN; RIEDMÜLLER, 2008: S. 42f.; SCHUBERT, 2008: S. 89). Hinzu kommen Betriebe, wie bspw. Unternehmensberatungen, die Dienstleistungen für andere Sportdienstleister oder Sportgüterproduzenten herstellen können (vgl. WORATSCHEK; BEIER, 2001: S. 214). Auf einer weiteren Ebene lassen sich die Dienstleister im aktiven Sport in den Profit- und Non-Profitbereich unterteilen (vgl. ebd.: S. 214f.; SCHUBERT, 2008: S. 89).

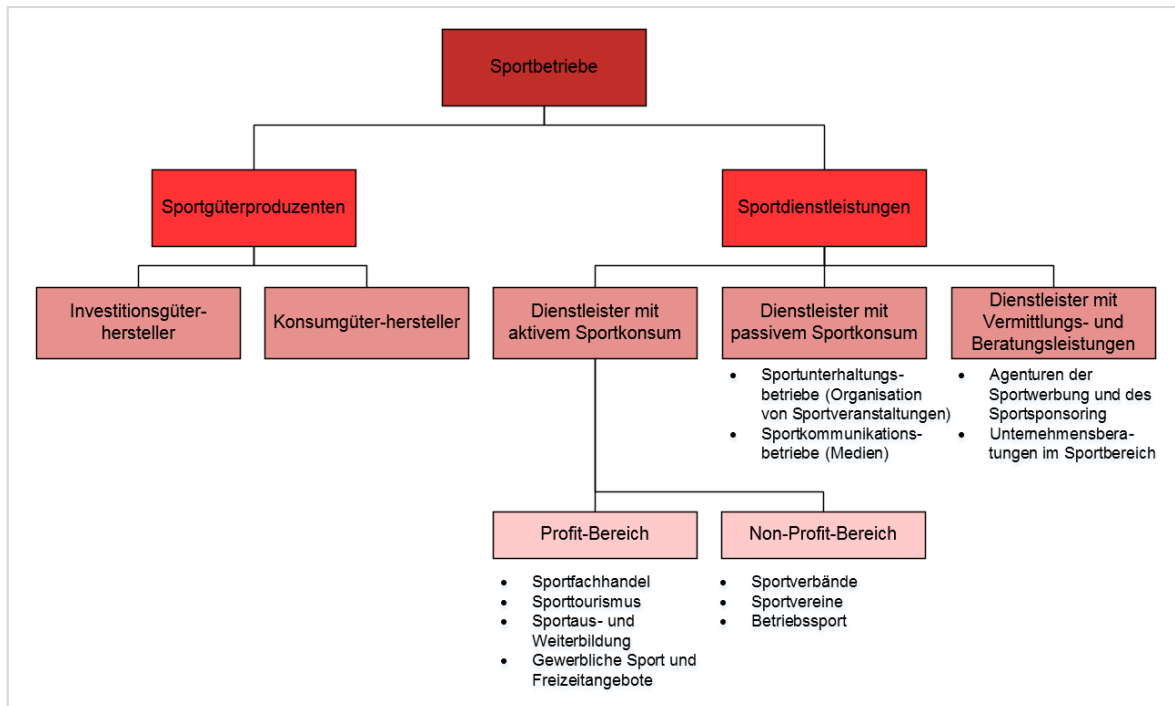


Abbildung 10: Gliederung der Sportbetriebe

Eigene Darstellung; Quelle: WORATSCHEK, 1998: S. 348, zitiert nach: WORATSCHEK; BEIER, 2001: S. 215

Non-Profit-Organisationen (NPO), wie z. B. gemeinnützige Sportvereine, verfolgen nicht das Ziel der Gewinnsteigerung wie Profit-Betriebe, sondern streben nach der Erfüllung der Mitgliederinteressen und finanzieren sich hauptsächlich durch Mitgliedsbeiträge und Zuschüsse der öffentlichen Hand (vgl. WORATSCHEK; BEIER, 2001: S. 217). Dennoch erfordert dies auch einen ausgeglichenen Finanzbestand.

Die verschiedenen Ressourcen des Vereins (Finanzen, Mitglieder sowie Infrastruktur, Material und Rechte (vgl. Abbildung 11)), bedingen sich gegenseitig, da bspw. ohne Mitglieder keine Mitgliedsbeiträge eingehen, aber ohne Gelder den Mitgliederinteressen nicht nachgegangen werden kann. Das Legitimationskapital bezieht sich auf die Bedeutung des Vereins in der Gesellschaft in Bezug zu seiner Gemeinnützigkeit und der Zielsetzung des Vereins (vgl. WADSACK; WACH, 2010: S. 5).

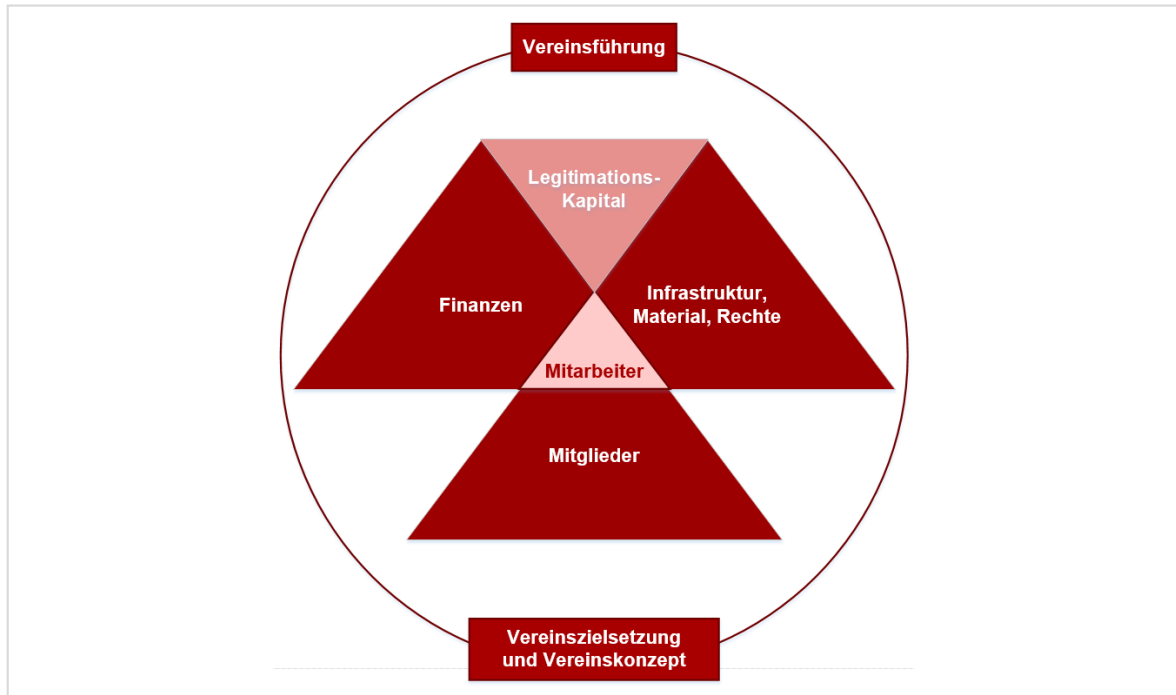


Abbildung 11: Ressourcen des Sportvereins

Eigene Darstellung; Quelle: WADSACK; WACH, 2010: S. 2

Somit unterscheiden sich auch die Arbeitsstrukturen und die Organisation von Non-Profit-Betrieben im Vergleich zu Profit-Betrieben dahingehend, dass NPO hauptsächlich ehrenamtliche Mitarbeiter einsetzen und demokratische Entscheidungen im Sinne ihrer Mitglieder treffen (vgl. WORATSCHEK; BEIER, 2001: S. 217). Allerdings existieren in gemeinnützigen Sportvereinen auch Tendenzen zum verstärkten Einsatz von hauptamtlichen Mitarbeitern und des Weiteren zum Angebot von Kursen, insbesondere im Gesundheitssport, bei denen die Kursteilnehmer nicht Mitglied im Verein werden müssen (vgl. ebd.: S. 217).

Eine weitere Besonderheit der Sportbranche ist das Zusammenspiel von Konkurrenz und Kooperation, auch Kooperenz genannt (vgl. ebd.: S. 218). Sportler sind davon abhängig, dass Konkurrenten mit ihnen kooperieren und zu einem Wettkampf oder Spiel antreten, da ohne sie kein Wettbewerb zustande kommt (vgl. ebd.: S. 218). Sportligen oder Sportwettbewerbe würden ohne Kooperenz nicht existieren (vgl. ebd.: S. 218).

3.2 Marken im Sport

In Bezug auf die in dieser Arbeit thematisierten Sportmannschaften muss festgehalten werden, dass diese dem Bereich der Sportdienstleistungen zugeordnet werden können. Im Folgenden wird daher auf die Besonderheiten und die Relevanz einer Markenentwicklung in diesem Sportsektor eingegangen sowie ein Einblick in beispielhafte Bereiche gegeben.

3.2.1 Besonderheiten und Relevanz der Markenentwicklung im Sport

Sportdienstleistungen zeigen besondere Eigenschaften auf, die einen großen Einfluss auf den Sport als Marke haben. Zunächst weisen sie ebenso wie Dienstleistungen im Allgemeinen folgende Charakteristika auf (vgl. TURNER, 2007: S. 32; SPRINGER GABLER VERLAG, o. J.):

- Immaterialität,
- Uno-Actu-Prinzip (Herstellung und Konsum geschehen gleichzeitig),
- Heterogenität,
- nicht lagerfähig sowie
- Integration eines externen Faktors.

Nach BRUHN/STAUSS ergeben sich aus diesen Eigenschaften Unsicherheiten für den Kunden, die es ihm erschweren, sich für eine Dienstleistung zu entscheiden. So kann er die Leistung nicht vorab prüfen und einige Elemente selbst während oder nach der Durchführung der Dienstleistung nur annähernd oder gar nicht kontrollieren. Außerdem ist die Dienstleistung aufgrund ihrer Immaterialität nicht von Bestand und kann daher auch im Gedächtnis des Kunden verblassen sowie in Vergessenheit geraten. Die Entwicklung einer Marke für eine Dienstleistung ist förderlich, da diese Orientierung für den Kunden geben kann und der Erinnerungs- und Wiedererkennungswert steigt. (vgl. BRUHN; STAUSS, 2008: S. 12f.)

Diese Herausforderungen gelten ebenso für Sportdienstleistungen. So beschreibt auch SCHUBERT, dass die Immaterialität von Sportdienstleistungen zu einer Unsicherheit des Kunden führt, da dieser das Produkt nicht vorab begutachten und bewerten kann (vgl. SCHUBERT, 2008: S. 91f.). Die erfolgreiche Umsetzung einer Leistung im Sport hängt allerdings stark vom emotionalen Erleben des passiven Zuschauers oder des aktiven Sportlers sowie von nicht-beeinflussbaren Variablen, wie bspw. dem Wetter oder dem Sitznachbarn, ab (vgl. ebd.: S. 91). Ebenso ist der sportliche Erfolg, der auch ein Teil der Leistungserfüllung gegenüber dem Kunden ist, nur bis zu einem bestimmten Grad beeinflussbar, da er abhängig von der Stärke des Gegners, Entscheidungen anderer Menschen (Schieds- und Wertungsrichter etc.) und den örtlichen Bedingungen sein kann (vgl. ebd.: S. 92). Sportliche Misserfolge sind nur schwer zu kompensieren, da sie - ebenso wie Erfolge oder die Historie - sich besonders stark in den Köpfen der Fans verankern (vgl. MAZURKIEWICZ; THIEME, 2008: S. 95).

Des Weiteren unterliegen alle Sportarten vorgegebenen Regeln, die einen bestimmten festen Rahmen bilden. Diese Regeln sind einerseits die Basis, um einen Spielbetrieb oder Wettbewerb zu ermöglichen, können andererseits aber auch Entwicklungen der Teilnehmer und neue Wege im Sinne der Markenentwicklung eingrenzen (vgl. SCHUBERT, 2008: S. 92).

Besonders ausgeprägt ist im Sport die hohe Emotionalität, die sowohl aktiv als auch passiv gelebt wird, einen hohen Erlebnischarakter innehat und somit eine starke Verbindung zu Sportorganisationen fördert (vgl. ebd.: S. 93). Aus der Emotionalität im Sport entsteht außerdem der Aspekt, dass die angebotenen Leistungen meist nicht substituierbar sind, denn ein Fan eines Vereins kauft eine Mütze nicht, um sich zu wärmen, sondern, um das Vereinslogo und somit seine Identifikation mit dem Verein zu zeigen (vgl. PREUSS, 2014: S. 17). Dies gilt teils auch im aktiven Sportbereich, obwohl hier oftmals die Möglichkeit der Selbstorganisation des Sports besteht und somit eine Alternative zur Mitgliedschaft im Verein oder im Fitnessstudio vorhanden ist (vgl. SCHUBERT, 2008: S. 92f.). Begünstigend für Sportdienstleistungen ist, dass hier „keine natürlichen Sättigungsgrenzen“ (ebd.: S. 93) existieren und der Sportler nach einem Erfolg nicht zufrieden ist, sondern meist ehrgeizig das nächsthöhere Ziel erreichen will (vgl. ebd.: S. 93).

Einen anderen Aspekt im Bereich der Medien beschreibt KAISER. Zum einen wird einigen Sportarten ein besonders hohes Interesse der Medien zuteil, so dass eine stete Nachfrage vorhanden ist. Hier gilt es auf Seiten der Sportorganisation die Kontrolle über die medienrelevanten Inhalte zu behalten. Zum anderen müssen Randsportarten, an denen die Medien kaum Interesse zeigen, sich erst um Aufmerksamkeit für ihre Sportart oder Sportorganisation bemühen. (vgl. KAISER, 2012: S. 510ff.)

Aus den genannten Besonderheiten der Sportbranche und deren Produkten ergibt sich eine wachsende Relevanz für Markenentwicklungen von Sportorganisationen. Der durch die Heterogenität schwer überschaubare Markt, die leichte Austauschbarkeit in großen Teilen des aktiven Sportkonsums sowie die Notwendigkeit von Zusatzleistungen im Leistungsbündel, um eine bestimmte Qualität trotz Unsicherheit des sportlichen Erfolgs sicherstellen zu können, zeigt deutliche Herausforderungen der Branche. Sportlicher Erfolg kann nicht kontinuierlich gleichbleibend sein, sondern ist von unterschiedlichsten Faktoren wie zum Beispiel der Gesundheit, dem Trainingsstand, der Stärke der Konkurrenz oder dem guten Willen der Schiedsrichter abhängig (vgl. PREUSS, 2014: S. 18). Ein Eventerlebnis für den Zuschauer kann sehr stark vom Wetter oder vom Sitznachbarn beeinflusst werden (vgl. ebd.: S. 18). Eine konstante Lieferung der Dienstleistung ist im Sport daher nicht möglich. Die ebenso oft genannte Kommunikationsfunktion der Marke gilt dennoch ebenso für Marken im Sport. Preuss führt die Wichtigkeit der wirkungsbezogenen Markendefinitionen für den Sport an, und rückt damit die Entwicklung der Markenpersönlichkeit und das daraus hervorgehende Markenbild in das Zentrum der Markenentwicklung im Sport (vgl. ebd.: S. 18f.). Die Marke im Sport soll Emotionen erzeugen, somit neben der reinen Leistung einen zusätzlichen Nutzen für die Zielgruppe haben und dadurch Werte bzw. Nutzen für das Unternehmen erzeugen (vgl. ebd.: S. 18f.).

3.2.2 Marken in Sportvereinen

In professionellen Sportvereinen ist die Markenführung ein fester Bestandteil des Marketings, da in diesem Bereich neben dem sportlichen Erfolg, der wirtschaftliche Gewinn ein entscheidender Faktor zur langfristigen Existenz ist (vgl. RIEDMÜLLER, 2011: S. 19ff.). Die Haupteinnahmequellen von professionellen Sportvereinen sind Ticketverkauf, Sponsorengelder und mediale Rechte sowie Merchandising (vgl. BURMANN; SCHADE, 2009: S. 2). Zwischen dem sportlichen und dem finanziellen Bereich besteht insofern ein Zusammenhang, dass die Finanzen die Grundlage geben um sportlichen Erfolg erreichen zu können (vgl. RIEDMÜLLER, 2014: S. 73ff.). Gleichzeitig unterstützt der sportliche den wirtschaftlichen Erfolg, da bspw. der Verkauf von Tickets und Merchandise-Artikeln in erfolgreichen Zeiten ansteigt, verstärktes Interesse der Medien besteht sowie mehr und/oder höher dotierte Sponsoringangebote eingehen (vgl. ebd.: S. 73ff.). Eine weitere Einflussgröße die Marke eines Vereins, die den Verein auch in sportlich weniger erfolgreichen Zeiten stützen kann (vgl. ebd.: S. 76ff.; vgl. Abbildung 12).

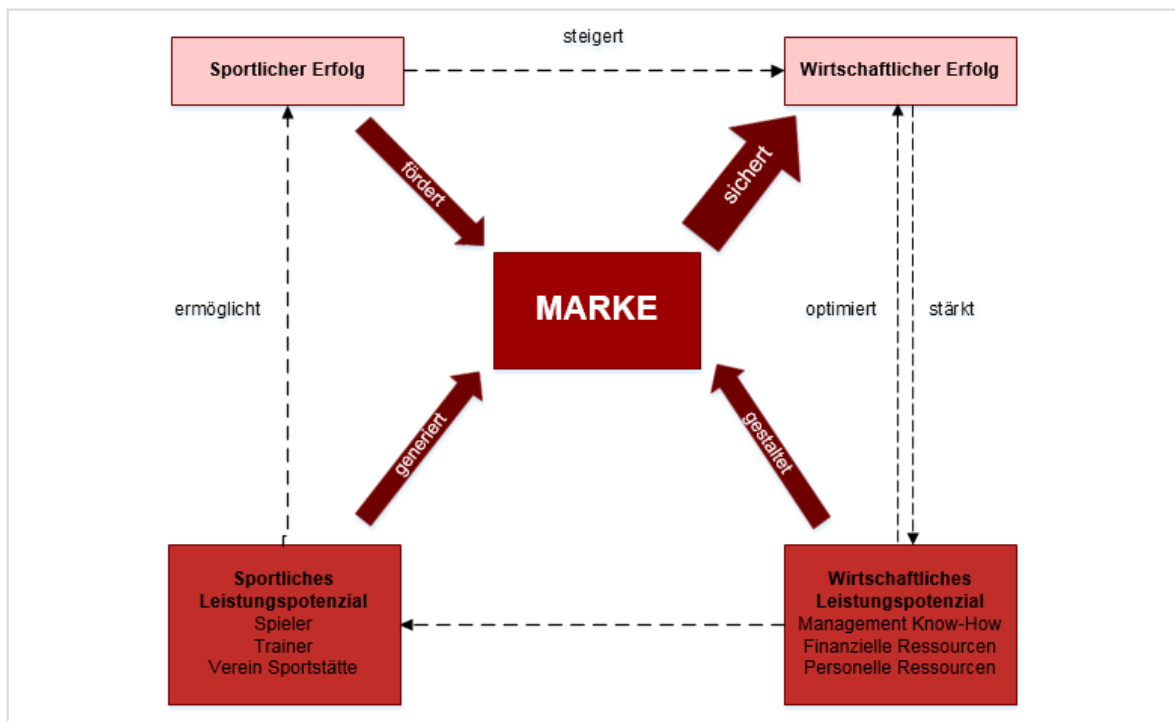


Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Erfolg und Marke

Eigene Darstellung; Quelle: RIEDMÜLLER, 2011: S. 26ff.

So kann eine starke Marke bei der Suche nach Sponsoren unabhängig vom sportlichen Erfolg unterstützend wirken (vgl. BURMANN; SCHADE, 2009: S. 4). Für Fans bietet die Marke einen Zusatznutzen mit dem sie sich identifizieren können und dem Verein daher auch in

schlechten Zeiten treu bleiben (vgl. RIEDMÜLLER, 2014: S. 77f.). Die Marke bietet professionellen Sportvereinen daher die Möglichkeit die Abhängigkeit des finanziellen Erfolgs vom sportlichen Erfolg zu minimieren (vgl. BURMANN; SCHADE, 2009: S. 5f.).

Amateur-Sportmannschaften gehören meist einem gemeinnützigen Verein an, der keine Gewinnoptimierung anstrebt. Dennoch sind auch hier Zusammenhänge des wirtschaftlichen und sportlichen Leistungspotenzials gegeben, da die Ressourcen eines Vereins (Finanzen, Mitglieder, Infrastruktur) auch hier die Grundlage der Erfüllung der Mitgliederinteressen und somit des Sports bilden (vgl. Kapitel 3.1). Folglich kann die Entwicklung einer Marke ebenso wie in professionellen Vereinen auch in gemeinnützigen Vereinen hilfreich bei der Erreichung der angestrebten Ziele sein.

Durch Betrachtung der üblichen Markenfunktionen für Hersteller (vgl. Kapitel 2.1.6) und den notwendigen Ressourcen eines Vereins, kann festgestellt werden, dass hier Übereinstimmungen bestehen. Die Kommunikation der Marke nach Außen führt im besten Falle zu einer guten Reputation in der Öffentlichkeit und kann somit das Legitimationskapital stärken. Die Vereinsmarke kann den Verein von der Konkurrenz abheben und somit neue Mitglieder gewinnen, was die finanzielle Situation verbessert. Ein bekannter guter Ruf unterstützt außerdem den Verein bei der Suche und der andauernden Bindung von Förderern, wie Sponsoren oder Spendern.

Die vorhandenen Mitglieder und somit ebenso die ehrenamtlichen und angestellten Mitarbeiter können sich mit der Vereinsmarke identifizieren und somit ebenfalls an den Verein gebunden werden. Welche Funktionen eine Marke im Verein übernehmen kann, ist in Abbildung 13 zusammengefasst.



Abbildung 13: Markenstern - Funktionen einer Marke im Verein

Eigene Darstellung

Da gemeinnützigen Vereinen allerdings deutlich geringere finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und ein Großteil der Arbeit durch ehrenamtliche Mitarbeiter geleistet wird, die häufig keine Fachkenntnisse im Bereich des Marketings besitzen, liegt die Herausforderung in der Gestaltung und dauerhaften Umsetzung der Marke.

3.3 Vorstellung des *Dream Teams*

In dieser Arbeit soll die Markenentwicklung anhand einer beispielhaften Amateur-Sportmannschaft, der Rollkunstlauformation *Dream Team*, beschrieben werden. Im Folgenden wird daher zunächst die Sportart Rollkunstlauf-Formationslaufen und anschließend das *Dream Team* vorgestellt.

3.3.1 Rollkunstlauf-Formationslaufen als Sportart

Rollkunstlaufen gehört zu den Randsportarten in Deutschland. Aktuell sind insgesamt 8.644 Rollkunstläufer im Deutschen Rollsport und Inline-Verband gemeldet, davon sind 7.274 weiblich und 1370 männlich. Niedersachsen hat mit insgesamt 1.321 die zweitgrößte Mitgliederzahl nach Nordrhein-Westfalen (1.646 Mitglieder). 5.448 der Mitglieder sind 18 Jahre alt oder jünger und 3.196 sind älter als 18 Jahre. (vgl. DRIV E.V., 2014b)

Rollkunstlauf ist daher insgesamt eine Sportart, die durch viele weibliche und junge Sportler geprägt ist. Das Rollkunstlauf-Formationslaufen wurde im DRIV 1996 als Disziplin eingeführt und orientierte sich derzeit am Vorbild Eiskunstlauf (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.e). In Deutschland existiert mit dem RKB Solidarität e.V. ein zweiter Verband, der die Disziplin Rollkunst-Formationslauf anbietet (vgl. RKB SOLIDARITÄT E.V., o. J.). Da der dieser Verband nur auf nationaler Ebene besteht, das *Dream Team* im DRIV gemeldet ist und in Niedersachsen keine Formationen des RKB existieren, wird der RKB Solidarität hier nicht weiter betrachtet.

Über die Jahre entwickelte sich das Rollkunstlauf-Formationslaufen, das international Precision Skating genannt wird, vergleichsweise anders als das Synchronized Skating auf dem Eis. Im Kürprogramm der Rollkunstlauf-Formationen werden Elemente wie Kreise, Blöcke, Linien, Mühen und Kreuzmanöver in einer Choreographie mit möglichst abwechslungsreichen und schwierigen Schritten zur Musik dargestellt (vgl. CEPA, o. J.: S. 128f.). Sprünge und Pirouetten mit mehr als einer Umdrehung sowie Hebungen sind nicht erlaubt (vgl. ebd.: S. 128f.).

Das Formationslaufen gehört neben Einzellauf, Paarlauf, Rolltanz und den Show-Gruppen zu den fünf Disziplinen der Sportkommission Rollkunstlauf im DRIV, in denen Deutsche Meisterschaften ausgetragen werden (vgl. DRIV e.V., 2011: S. 26). Außerdem werden im

DRIV Landesmeisterschaften und Norddeutsche sowie Süddeutsche Meisterschaften im Formationslauf ausgetragen. Bei den Wettbewerben existiert eine Unterteilung in Junioren-Formationslauf (von acht bis 19 Jahren) und Meisterklasse-Formationslauf (ab zwölf Jahren) (vgl. ebd.: S. 27) sowie in einigen Bundesländern noch das Cadetten-Formationslauf (7 – 14 Jahre).

Neben dem Alter sind die zu absolvierenden Prüfungen, welche allerdings im Januar 2014 auf die Mindestprüfung *Kunstläufertest* heruntergestuft wurden, eine weitere Zugangsbeschränkung für aktive Läufer (vgl. DRIV E.V., 2014a). Der Wettbewerb der Formation wird anhand eines Kürprogramms entschieden, welches eine Dauer von fünf Minuten mit einer Toleranz von +/- zehn Sekunden hat (vgl. DRIV E.V., 2011: S. 36). Bei den Formationen ist eine Anzahl von mindestens zwölf Läufern gefordert und es sind höchstens 24 Läufer erlaubt, wobei keine Trennung zwischen Damen und Herren besteht, sondern gemischte Formationen möglich sind (vgl. ebd.: S. 24).

Nach der Einführung der Deutschen Meisterschaften im Formationslaufen 1996, wurden 1999 die Europa- und Weltmeisterschaften als Teil der bestehenden EM und WM der Junioren und Senioren eingeführt (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.b). Verlässliche Zahlenangaben zu den teilnehmenden Teams können aktuell nur noch seit 2002 nachvollzogen werden. Hierbei ist festzustellen, dass insgesamt ein deutlicher Abwärtstrend in der Anzahl der Teilnehmer an den Meisterschaften existiert. Bei der Deutschen Meisterschaft waren 2002 noch acht Teams am Start. In den folgenden Jahren schwankte die Zahl um sechs und erreichte 2011 seinen Tiefpunkt mit nur einer Formation. Seitdem steigt die Zahl wieder leicht an, so dass 2014 vier Teams bei der DM gelaufen sind. Dieser Abwärtstrend ist ebenso bei den Europameisterschaften zu erkennen, bei denen 2002 noch 14 Formationen starteten und 2014 nur noch fünf. Etwas anders verhält es sich bei den Weltmeisterschaften, wenn sich auch hier insgesamt betrachtet der quantitative Abwärtstrend widerspiegelt. Nach 14 teilnehmenden Mannschaften im Jahr 2002, stieg die Zahl bis zum Höhepunkt 2005 auf 17 an. Im Jahr 2006 waren allerdings nur noch elf Teams am Start. Auffällig sind die beiden Tiefpunkte 2008 mit sechs und 2012 mit sieben Formationen. In beiden Fällen sind nur Formationen aus Argentinien und Italien sowie 2008 aus Taiwan und 2012 aus Australien gestartet (vgl. Anhang 5). Die Gründe für diesen Abwärtstrend wurden nicht weiter erörtert und sind nicht Teil dieser Arbeit. Für die Formationen in Deutschland deutet sich seit 2013 wieder ein leichter Aufwärtstrend bei den teilnehmenden Mannschaften der DM an (vgl. Abbildung 14).

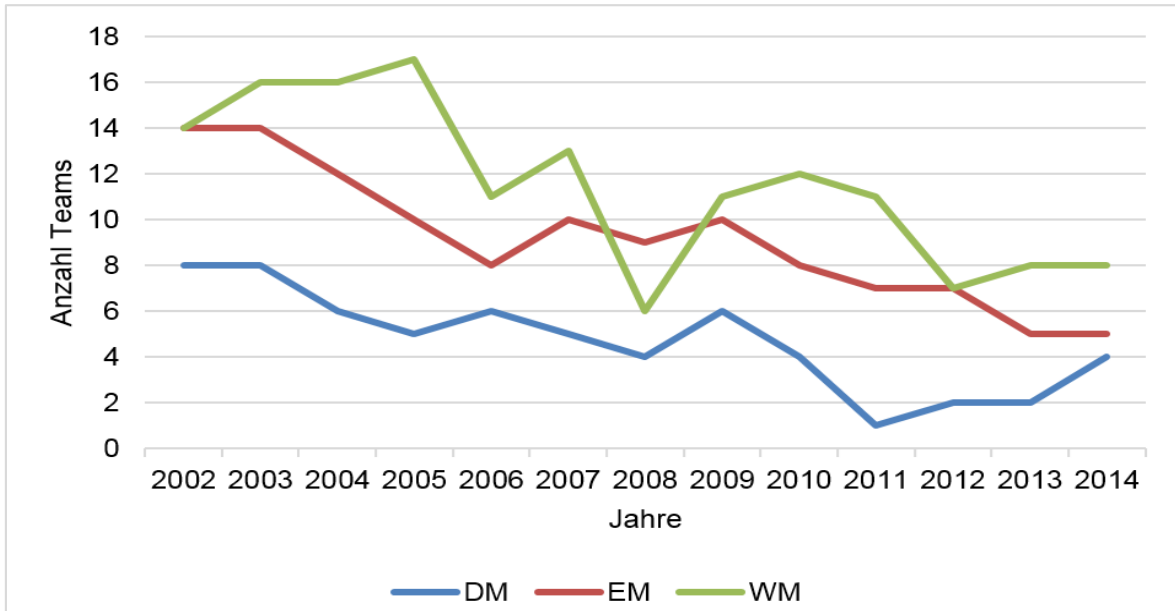


Abbildung 14: Quantitative Entwicklung der Formationen

(Teilnehmer bei DM, EM und WM 2002 – 2014); Eigene Darstellung; Quellen: KAYSER, o. J.; DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.b; FIRS, o. J.; FRY, o. J.

3.3.2 Organisation des *Dream Teams*

Die Historie des *Dream Teams* wird im Rahmen der Situationsanalyse in Kapitel 4.2.1 genauer beschrieben und daher hier nur kurz umrissen. Das *Dream Team* war die erste Rollkunstlauf-Formation in Deutschland, da sie bereits 1993 als Eiskunstlauf-Formation gegründet wurde und die Disziplin 1995 im Rollkunstlauf dem DRIV demonstrierte (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.e). So nahm das *Dream Team* seit 1996 an allen Deutschen Meisterschaften, sowie international an Europa- und Weltmeisterschaften teil. (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.b).

Das *Dream Team* ist eine Laufgemeinschaft von 25 Läufern zwischen 13 und 34 Jahren, die aktuell aus acht verschiedenen, hauptsächlich niedersächsischen, Vereinen stammen (vgl. Tabelle 4) (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., 2014).

Verein	Anzahl Läufer im Dream Team
1.RC Göttingen	4
MTV Osterode	2
OSC Osnabrück	1
REG Wedemark	2
REV Lübeck	1
RSV Einbeck	11
VfL Wolfsburg	2
VfR Aerzen	2
GESAMT	25

Tabelle 4: Zusammensetzung des *Dream Teams* 2014

Eigene Darstellung; Quelle: DREAM TEAM SKATING E.V., 2014

Einerseits ist eine Formation in dieser Größenordnung und auf diesem Leistungsniveau in dieser Region nur durch eine Laufgemeinschaft möglich, da ein Verein nicht genug entsprechende Läufer stellen kann; andererseits ergibt sich dadurch auch eine Reihe an Herausforderungen für die Organisation. Die Läufer müssen bspw. regelmäßig aus den verschiedenen Städten an einen Trainingsort fahren, um überhaupt gemeinsames Training zu ermöglichen. Dies bedeutet, dass für die meisten Läufer Anfahrtszeiten zum Training von einer und bis zu 2,5 Stunden üblich sind. Des Weiteren wird dadurch auch die Organisation gemeinsamer Anfahrten zu Wettbewerben usw. erschwert und oftmals kostspieliger.

Im Mai 2012 wurde der Verein *DreamTeamSkating e.V. (DTS)* gegründet, der das Ziel hat, den Rollkunstlauf und dabei insbesondere das Formationslaufen sowie das Roll- und Solotanz zu fördern (vgl. DREAMTEAMSKATING E.V., 2013: S. 1). Der Verein bildet daher die Klammer um die Läufer des *Dream Teams* und übernimmt organisatorische Aufgaben zur Unterstützung der Mannschaft. Neben dem *Dream Team*, das in der Disziplin Meisterklasse Formationslauf startet, existieren noch zwei Nachwuchsformationen im Dream Team Skating e.V.: das *Junioren Dream Team* und das *Cadetten Dream Team*. Da sich beide Teams noch in der Aufbauphase befinden, wird in dieser Arbeit ausschließlich auf das in der Meisterklasse startende *Dream Team* eingegangen. Die Finanzierung des Vereins *DTS* geschieht durch Mitgliedsbeiträge und den Erhalt von Spenden. Der *DTS* strebt als gemeinnütziger Verein keine Gewinnmaximierung an, sondern die Förderung des Rollkunstlaufs mit finanziellen, sachlichen oder ideellen Mitteln. Daher ist die strategische Zielstellung hierbei die Sicherstellung der Ressourcen des Vereins, die aus den grundlegenden Finanzen, den Mitgliedern inklusive Mitarbeitern und der Infrastruktur, Material sowie Rechten besteht. Da der *DTS* auf einem Fördergedanken basiert, steht bei der Zielsetzung des Vereins die Verbesserung der Finanzen durch Spenden und Sponsorengelder sowie die Sicherstellung des Mitgliederbestands, also insbesondere die Ressource der aktiven Läufer der drei Formationen, im Vordergrund. Der finanzielle Aufwand des *Dream Teams* setzt sich wie folgt zusammen (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.d):

- Trainergelder (Haupttrainerin, Choreograph),
- Reisekosten zum Training, zu Wettbewerben im In- und Ausland,
- Übernachtungskosten bei Wettbewerben,
- Kostüme, Trainingskleidung, Make-up,
- Rollschuhe und Ersatzteile sowie
- Meldegebühren
- etc.

Die aktuelle finanzielle Situation des *Dream Teams* stellt sich so dar, dass kaum Spenden oder Sponsoren vorhanden sind. Hauptsächlich durch Showauftritte werden Gelder generiert, die den Formationsläufern zugutekommen. Der Großteil der Kosten wird von den Läufern selbst übernommen, da sie auch nur teilweise Unterstützung von ihren Heimatvereinen oder Kommunen erhalten. Die finanzielle Situation wird auch dadurch erschwert, dass das *Dream Team* keinen eigenen Wettbewerb ausrichtet und daher keine Einnahmen durch Zuschauer generiert. Die Mannschaft ist daher auf Spenden und Sponsoren angewiesen. Eine grundlegende Unterstützung, die der *DTS* dem *Dream Team* bereitstellt, ist die Organisation von bspw. Übernachtungen, Reisen etc., sowie die Abwicklung des Erhalts von Geldern. Hierbei ist außerdem zu beachten, dass alle Mitarbeiter ehrenamtlich tätig sind. Die Abbildungen 15 und 16 zeigen das *Dream Team* während des Kürprogramms bei der WM 2014.



Abbildung 15: *Dream Team* WM 2014 1

Quelle: DREAM TEAM SKATING E.V.



Abbildung 16: *Dream Team* WM 2014 2

Quelle: DREAM TEAM SKATING E.V.

Zur abschließenden Einordnung des *Dream Teams* in die Sportbranche ist zusammenzufassen, dass es sich hier um eine Amateur-Sportmannschaft handelt, die eine Sportdienstleistung im aktiven und passiven Bereich anbietet und deren organisatorischer Rahmen durch einen gemeinnützigen Verein gebildet wird. Besonderheit des aktiven Bereichs ist, dass hierbei bereits ausgebildete Rollkünstler die Zielgruppe bilden, die in einem Umkreis leben, der es ihnen erlaubt regelmäßig am Training teilzunehmen. Dabei handelt es sich um den Bereich Niedersachsen inklusive der angrenzenden Regionen.

Der passive Bereich beschränkt sich auf Zuschauer der Meisterschaften im Rollkunstlauf auf nationaler und internationaler Ebene sowie auf Showauftritte, welche hauptsächlich innerhalb Norddeutschlands gebucht werden. Festzuhalten ist, dass die Formation einerseits einen lokalen Sportbezug zu den verschiedenen Heimatstädten der Läufer besitzt, andererseits eine internationale Reichweite innerhalb der Sportart Rollkunstlauf.

4 Markenentwicklung im *Dream Team*

In diesem Kapitel werden aus der erarbeiteten Theorie ein Modell und ein Prozess entwickelt, auf deren Basis eine Markenentwicklung für das *Dream Team* durchgeführt werden kann. Darauf folgt die Durchführung des Prozesses mit der Situationsanalyse, der Markenidentitätsanalyse und anschließenden Handlungsempfehlungen zur Strategieentwicklung.

4.1 Modell- und Prozessentwicklung

Um einem strukturierten Ablauf zum Aufbau einer Marke folgen zu können, wird hier zunächst ein Modell zum Markenmanagement zusammengestellt. Basis sind die identitätsbasierenden Modelle in Kapitel 2.2 und dabei insbesondere das modifizierte Markensteuerrad von ESCH, da dies wie in der Zusammenfassung des Kapitels beschrieben, bereits umfassend und anschaulich ist.

Um das Markensteuerrad für das *Dream Team* praktikabler und passender zu gestalten, wird es, wie im Folgenden dargestellt, überarbeitet (vgl. Abbildung 17). Zunächst erfolgt eine Umbenennung der *Markenkompetenz* in *Markenkern*, da dieser Begriff leichter erfassbar scheint. Die beschreibenden Elemente *Historie*, *Herkunft*, *Rolle im Markt* und *Stärken und Schwächen* werden dem Umkreis, also dem erweiterten Markenkern, hinzugefügt. Diese Elemente stammen aus ESCHs Beschreibung, jedoch wurde der Begriff der *Markenassets* durch die zweckmäßigere Formulierung der *Stärken und Schwächen* ersetzt (vgl. ESCH, 2014: S. 103). Der Begriff *Markenasset* umfasst besondere Verfahren oder Wissen, durch die die Marke Vorteile gegenüber der Konkurrenz besitzt (vgl. ebd.: S. 103). Im Zusammenhang mit Amateur-Sportmannschaften erscheint diese Bezeichnung eher umständlich in der Formulierung und wenig greifbar. Stärken und Schwächen hingegen können Sportmannschaften von anderen Wettbewerbern ebenso abheben und besitzen einen großen Einfluss auf den Markenkern.

Der ursprüngliche Begriff der *Markentonalität* wird durch den leichter erfassbaren und häufig in der Literatur genutzten Begriff der *Markenpersönlichkeit* ersetzt. Hierbei wird einer Modifikation gefolgt, die auch RADTKE in seiner Überarbeitung des Markensteuerrads angewandt hat (vgl. RADTKE, 2014: S. 48).

Um die Darstellung des Selbst- und Fremdbildes anschaulich integrieren zu können, erfolgt eine Drehung des gesamten Rads nach links, so dass die Soft Facts nun oben und die Hard Facts unten angesiedelt sind. Das Selbstbild wird im Bereich der *Markenpersönlichkeit* durch das nach rechts gerichtete Gesicht und das Fremdbild im Segment des *Markenbilds* durch dessen Spiegelbild dargestellt. Die Aufnahme des Fremdbilds ist wichtig, um auch

diesen Aspekt einer Marke in die Überlegungen mit aufzunehmen und deutlich darzustellen. Das *Dream Team* besteht aus vielen Mitgliedern, so dass durch die verschiedenen Persönlichkeiten eine gewisse Eigendynamik entstehen kann. Somit ist es möglich, dass auch das Selbstbild in sich differenziert ist und zusätzlich vom Fremdbild abweicht. Der Blick nach außen wird durch die hinzugefügte Frage *Wie werde ich wahrgenommen?* betont.

Des Weiteren erhält die Darstellung einen zusätzlichen Pfeil, der von der *Markenpersönlichkeit* zum *Markennutzen* gerichtet ist. Dieser zeigt auf, dass auch die *Markenpersönlichkeit* eine Unterstützung für den entstehenden Nutzen beim Kunden sein kann. Dies bezieht sich insbesondere auf den psychosozialen Nutzen, bei dem die Möglichkeit besteht, dass er durch eine positive Persönlichkeit verstärkt wird.

Zuletzt wird im Bereich des Markenkerns der Aspekt der *Markenvision* aus dem Modell von BURMANN übernommen (vgl. BURMANN ET AL., 2003: S. 18). Da eine Sportmannschaft unterschiedliche Pläne für die weitere Entwicklung haben kann, ist dies ein wichtiger zukunftsweisender Aspekt in diesem Modell der Markenidentität.

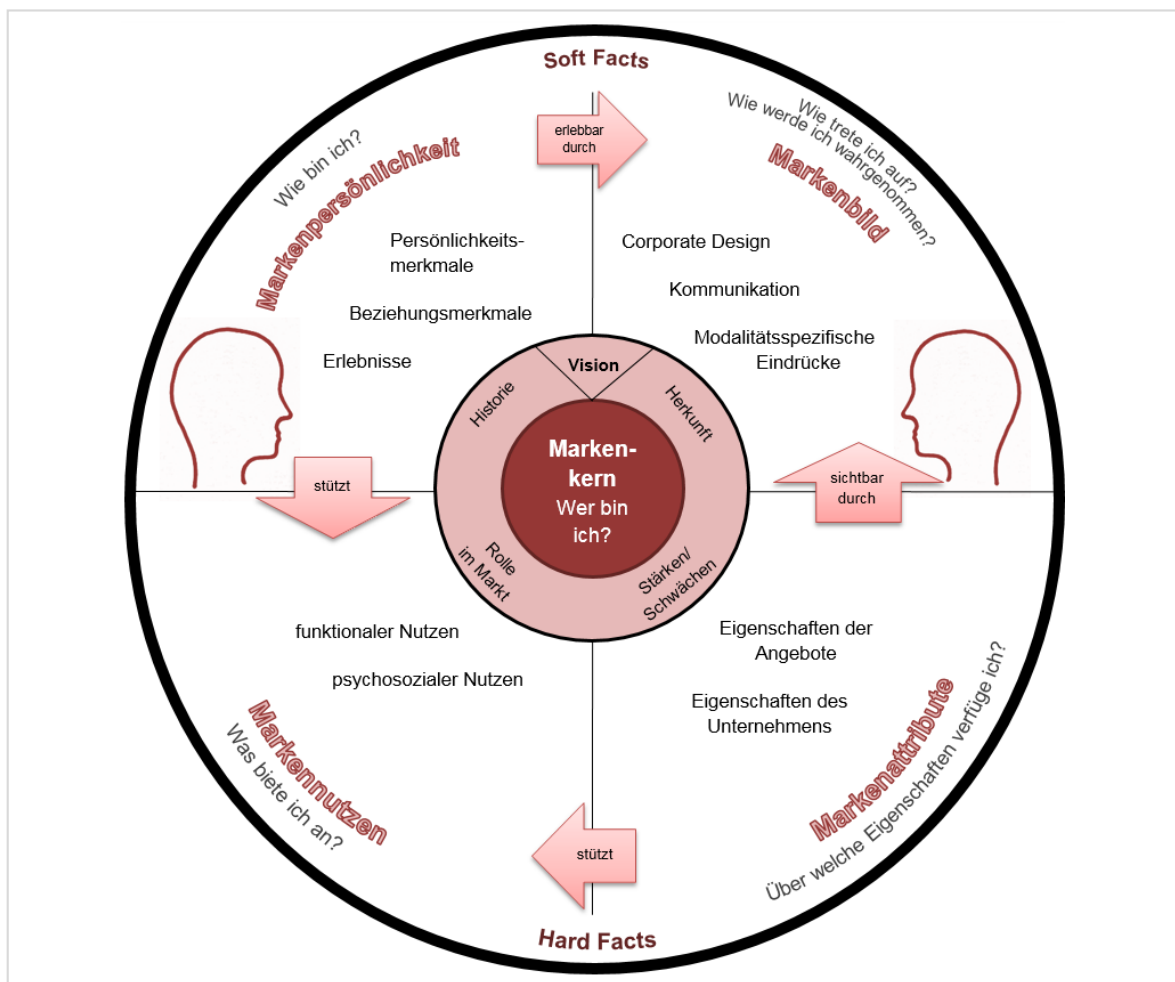


Abbildung 17: Modifikation des Markenstewerrads nach Esch

Eigene Darstellung; Quellen: ESCH, 2014: S. 104; sowie in Anlehnung an Elemente von BURMANN ET AL., 2003: S. 18; BURMANN ET AL., 2012: S. 44

In folgender Abbildung werden die Kernelemente der untersuchten Markenmanagementprozesse aufgenommen und anhand der vier, in Kapitel 2.2.6 erkannten, Teilbereiche in Reihenfolge gebracht. Der Prozess beginnt mit der Situationsanalyse, zu der eine allgemeine Analyse und eine Identitätsanalyse gehören. Hierbei werden das eigene Unternehmen und das Produkt im Gesamtkontext, bspw. in Bezug auf die Historie, die Konkurrenz oder die aktuelle Rolle im Markt, betrachtet. Im zweiten Schritt wird die aktuelle Wahrnehmung des Unternehmens bzw. der Leistung innerhalb und außerhalb des Unternehmens analysiert, um in der nächsten Phase der Strategieentwicklung eine Soll-Markenidentität festlegen zu können. Auf dieser Basis wird das Markenkonzept erstellt und Maßnahmen entwickelt. Diese werden in der folgenden Umsetzung durchgeführt, wobei hier zunächst die rechtliche Möglichkeit die Marke zu schützen überprüft und vollzogen werden sollte. Anschließend ist zu beachten, dass die Maßnahmen sowohl intern als auch extern ausgeführt werden. In der letzten Phase wird der Erfolg der Maßnahmen überprüft.

Die von den meisten Autoren verwendete Darstellungsweise als Flussdiagramm erscheint allerdings äußerst statisch und wird dem Faktor, dass der Managementprozess eher als Kreislauf verstanden werden kann, nicht gerecht (vgl. Anhang 4). Insbesondere bei Sportmannschaften ist sowohl das Umfeld als auch die eigene Situation leicht wandelbar, z. B. durch sportlichen Erfolg oder Misserfolg sowie neu auftretende Konkurrenz im Wettbewerbsfeld. Um diesen Aspekt aufzunehmen und deutlich darstellen zu können, dass das Markenmanagement weiterhin betrieben und regelmäßig überprüft werden muss, wird der Markenmanagementprozess hier als Zyklus dargestellt (vgl. Abbildung 18).



Abbildung 18: Markenmanagement-Zyklus

eigene Darstellung; Quellen: ESCH, 2014: S. 118; BURMANN ET AL., 2003: S. 10; BURMANN ET AL., 2012: S. 96

Der Markenmanagement-Zyklus und die vorab beschriebene Modifikation des Markensteuerrads dienen als Grundlage der Markenentwicklung. Im Folgenden wird der Markenmanagement-Zyklus beispielhaft mit dem *Dream Team* dargestellt. Da in dieser Arbeit keine Umsetzung einer entwickelten Markenstrategie und folglich auch keine Kontrolle der Umsetzung möglich sind, wird die grundlegende Situationsanalyse durchgeführt, eine Soll-Identität festgelegt sowie Empfehlungen zur Strategieentwicklung gegeben.

4.2 Analyse des *Dream Teams*

Die Situationsanalyse ist die erste Phase des Markenmanagement-Zyklus (vgl. Abbildung 19) und beginnt mit einer allgemeinen Analyse. In den folgenden Kapiteln werden zunächst die Historie und die Ziele der Mannschaft betrachtet. Außerdem wird der räumliche Bezug des Teams analysiert, um im Folgenden die vorhandene Kommunikation darzustellen. Abschließend werden die Elemente des Marken-Dachs, die bereits aus der Geschichte des Teams heraus entstanden sind, beschrieben.

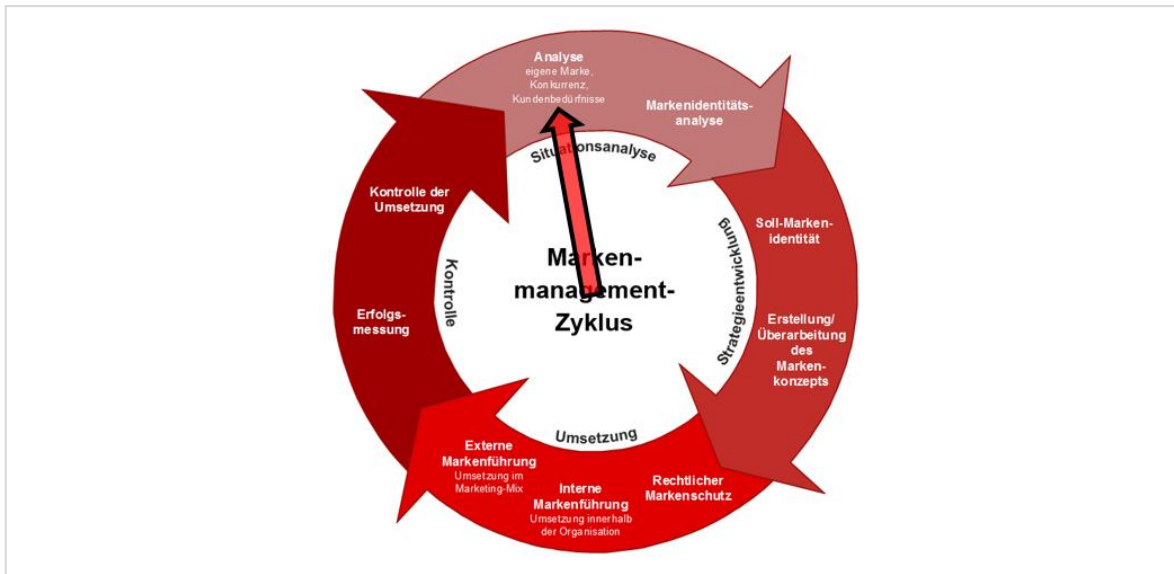


Abbildung 19: Markenmanagement-Zyklusuhr 1

eigene Darstellung; Quellen: ESCH, 2014: S. 118; BURMANN ET AL., 2003: S. 10; BURMANN ET AL., 2012: S. 96

4.2.1 Historie

Da die Geschichte des *Dream Teams* nicht komplett dokumentiert ist, beruhen die folgenden historischen Angaben auf Veröffentlichungen der Internetseite des Teams (www.dreamteamskating.com) und sportlichen Ergebnissen, welche sich in ihrer Gesamtheit in der Übersicht in Anhang 5 befinden.

Das *Dream Team* wurde ursprünglich 1993 von Trainer Wolfgang Grampp als Synchronized-Skating-Team, dem Formationslaufen im Eiskunstlauf, gegründet. Läufer und Trainer waren derzeit sowohl im Eis- als auch Rollkunstlauf aktiv. Daher wurde das Formationslaufen bei den Deutschen Meisterschaften im Rollkunstlauf des DRIV 1995 vom *Dream Team* demonstriert und in Folge dessen vom Verband als Disziplin aufgenommen. Das *Dream Team* ist daher der Ursprung des Formationslaufens in Deutschland und in vieler Hinsicht als Wegbereiter dieser Disziplin zu sehen. (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.e)

Die in den folgenden Jahren ausgetragenen Deutschen Meisterschaften im Formationslauf boten ein Teilnehmerfeld bis zu zwölf Formationen und wurden zunächst vom *Dream Team*

dominiert. 1999 fanden die ersten Weltmeisterschaften im Precision Skating in Australien statt, zu denen jedes Land drei Formationen schicken durfte. Diese Regel als quantitative Begrenzung pro Mitgliedsland des internationalen Verbands (CIPA) hat bis heute Bestand (vgl. CIPA, 2014: S. 21). Der DRIV nominierte die drei erstplatzierten Formationen der DM, darunter als Silbermedaillengewinner auch das *Dream Team*. Bei dieser ersten WM nahmen bereits elf Teams aus den Ländern Deutschland, USA, Neuseeland und Australien teil. Das *Dream Team* wurde bei dieser WM Weltmeister und konnte seinen Titel bis einschließlich 2002 verteidigen. Auf Grund der ersten drei Weltmeistertitel wurde der Mannschaft das Silberne Lorbeerblatt von Bundespräsident Johannes Rau verliehen und von Otto Schily in Berlin Anfang 2002 überreicht. (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.b).

2003 erkrankte der Trainer des Teams, Wolfgang Grampp, an einer schweren und langwierigen Erkrankung. Dies erschwerte die Trainingsbedingungen der Formation, da kein Ersatz zu finden war. Aus diesem Grund nahm die Mannschaft in diesem Jahr nicht an den Europameisterschaften teil und stieg erst zu den nationalen Meisterschaften wieder ein. Dennoch wurde das Team auch in diesem Jahr zur WM nominiert. Für die Betreuung während der Weltmeisterschaft sprang eine andere Trainerin ein. Bei der Weltmeisterschaft 2003 in Buenos Aires gingen erstmals auch argentinische Formationen an den Start und konnten auf Anhieb überzeugen. Der Weltmeistertitel wurde von einem argentinischen Team gewonnen und das *Dream Team* belegte nur Platz sechs (vgl. ebd.).

Trotz einem dritten Platz beim Qualifizierungswettbewerb für die Formationen wurde das *Dream Team* 2004 erstmals nicht für die Europameisterschaften nominiert.

In den Folgejahren 2004 und 2005 musste sich das *Dream Team* meist nur dem deutschen Konkurrenten *Skate Attack* geschlagen geben und belegte bei beiden Weltmeisterschaften den zweiten Platz (vgl. ebd.). Währenddessen entwickelte sich mit den inzwischen zahlreichen italienischen Formationen aber auch in Europa eine starke Konkurrenz für die deutschen Teams. So belegte das *Dream Team* 2006 und 2007 bei den Weltmeisterschaften jeweils nur den fünften Platz (vgl. ebd.) und erhielt auch bei den Europameisterschaften zusätzliche Konkurrenz aus Italien (EM 2006 Platz 2, EM 2007 Platz 5 (vgl. ebd.)). Die ewige direkte deutsche Konkurrenz des *Dream Teams*, das Team *Skate Attack* aus Ober-Ramstadt, löste sich nach der WM 2007 auf (vgl. TGS OBER-RAMSTADT, o. J.), so dass die Konkurrenz innerhalb Deutschlands abnahm.

2008 fand die WM in Khaosung in Taiwan statt und gehörte somit zu einem kostenintensiven Projekt für das *Dream Team*. Aus diesem Grund lehnte das *Dream Team* die Teilnahme, genauso wie alle anderen nominierten deutschen Mannschaften, ab. Die Weltmeisterschaften 2009 in Freiburg nahmen hingegen wieder alle nominierten deutschen Formationen wahr. Das *Dream Team* konnte seinen fünften Weltmeistertitel gewinnen und im

Folgejahr erreichte es bei EM und WM jeweils den dritten Platz. (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.b).

2011 begann für die Mannschaft sportlich gesehen weiterhin positiv indem sie bei der EM abermals den dritten und bei der DM den ersten Platz belegen konnte (vgl. ebd.). Die WM-Teilnahme war trotz einer kostenintensiven Reise nach Brasilia (Brasilien) geplant. Jedoch verstarb Trainer Wolfgang Grampp nach langer Krankheit überraschend am 30.09.2011. Die damalige Co-Trainerin Annette Ziegenhagen-Gielnik erklärte sich bereit die Betreuung bis zur und bei der WM zu übernehmen, da diese bereits geplant war und es auch dem Wunsch der Mannschaft entsprach. Das *Dream Team* erfuhr in dieser Zeit große Anteilnahme und Unterstützung. (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.c)

Bei der Weltmeisterschaft 2011 in Brasilia konnte das Team aber nur den fünften Platz belegen (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.b).

Nach dieser WM sah sich die Mannschaft erstmals der Frage gegenüberstehen, ob das *Dream Team* ohne den langjährigen Trainer weiter Bestand haben würde. Annette Ziegenhagen-Gielnik erklärte sich derzeit bereit, das Training zu übernehmen, wollte sich aber in bestimmten Bereichen Unterstützung holen. So begann für das *Dream Team* das Jahr 2012 mit vielen neuen Läufern, einer neuen Trainerin und einem neu hinzugewonnenen Choreographen: Gert Hofmann aus Berlin. Dies war ein kompletter Neustart des Teams. (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.c)

In den Jahren 2012 und 2013 nahm die Mannschaft nur an den Europameisterschaften teil. Da die Weltmeisterschaften in Taiwan und Neuseeland stattfanden und es keine Sponsoren gab, waren nicht genug Läufer bereit, die hohen Kosten zu übernehmen. (vgl. ebd.)

Bei der EM 2012 in Spanien erreichte das Team den vierten und bei der EM 2013 in Italien den zweiten Platz (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.b). In Deutschland ist für das *Dream Team* nur noch wenig Konkurrenz vorhanden, obwohl seit der Saison 2014 durch Neugründungen und Wechsel von Formationen des *RKB Solidarität* in den DRIV wieder eine aufsteigende Tendenz der Wettbewerbsteilnehmer existiert (vgl. Kapitel 3.3.1). Bei der DM 2014 gingen vier Formationen an den Start und das *Dream Team* belegte mit Abstand den ersten Platz (vgl. DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.c). Zur Weltmeisterschaft 2014 in Reus, Spanien, wurde die Formation als einziges deutsches Team nominiert und verpasste mit einer vier-zu-drei-Entscheidung der Wertungsrichter knapp das Treppchen (vgl. ebd.).

Die nächsten sportlichen Ziele des Teams sind die Europameisterschaften in Bremerhaven im Mai 2015. Ob die Weltmeisterschaften in Kolumbien 2015 wahrgenommen werden können, ist unabhängig von der Nominierung des DRIV auch aufgrund der wiederum hohen Kosten fraglich. Die folgende Abbildung fasst die Erfolge und historischen Meilensteine der Mannschaft zusammen.

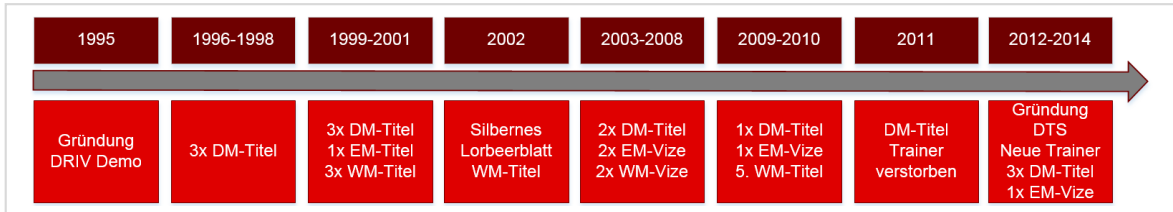


Abbildung 20: Historische Eckdaten des Dream Teams 1995 – 2014

Eigene Darstellung; Quelle: DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.c

4.2.2 Ziele

Die Ziele des *Dream Teams* können in sportliche und Ziele des *Dream Team Skating e.V.* als dahinterstehende Organisation unterschieden werden.

Im sportlichen Bereich möchte das *Dream Team* auch im kommenden Jahr bei den nationalen Meisterschaften seinen Titel verteidigen, international an den Europameisterschaften in Bremerhaven und den Weltmeisterschaften in Kolumbien teilnehmen. Um dieses Ziel erreichen zu können, muss die Grundlage geschaffen werden, dass ausreichend Läufer vorhanden sind. Somit ist ein weiterer Aspekt die Akquise neuer Läufer für die Formation sowie die Verbesserung der finanziellen Situation, um die Läufer unterstützen zu können. Wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben bedingen die verschiedenen Ressourcen sich untereinander. Daher ist der sportliche Erfolg als Oberziel des *Dream Teams* anzusehen, der sich auf die Unterziele in den Ressourcen der Mitglieder und der finanziellen Situation stützt (vgl. Abbildung 21).

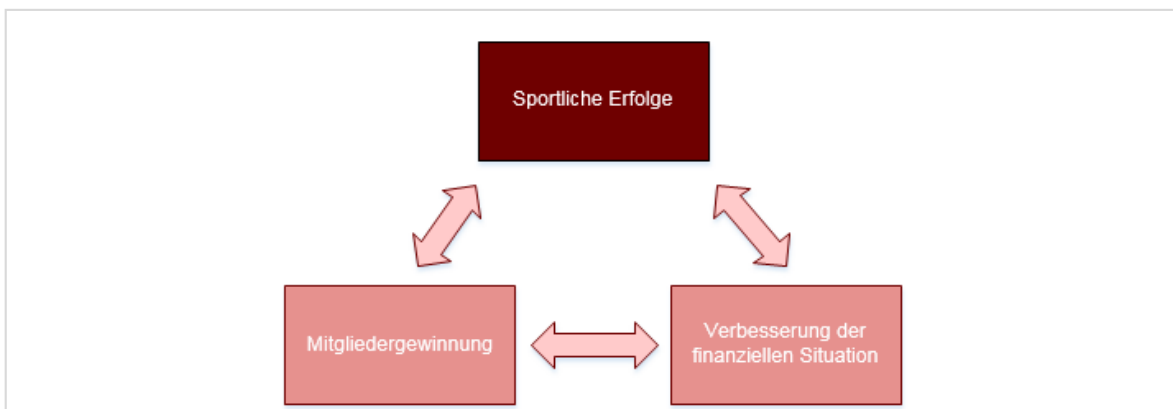


Abbildung 21: Zusammenhang der Ziele des Dream Teams

Eigene Darstellung

4.2.3 Räumlicher Bezug und Konkurrenz

Der Tätigkeitskreis des *Dream Teams* kann in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt werden und hat somit auch Auswirkungen auf die Konkurrenz der Mannschaft (vgl. Abbildung 22).

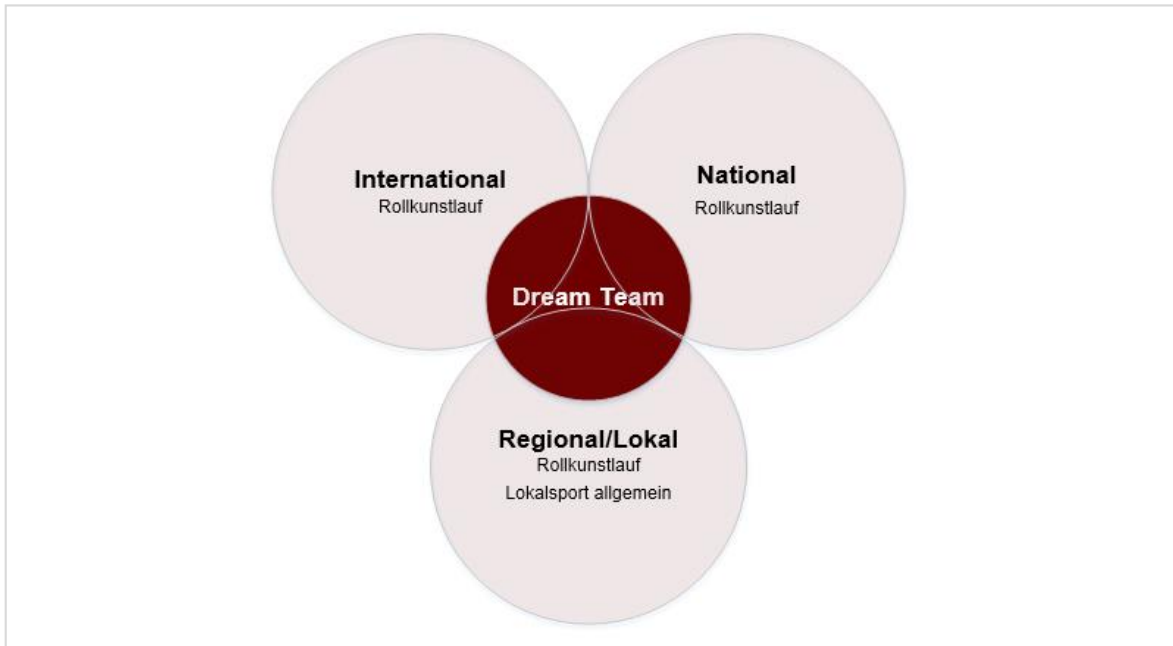


Abbildung 22: Tätigkeitskreise des *Dream Teams*

Eigene Darstellung

International betrachtet ist das *Dream Team* durch langjährige Präsenz und Erfolge bei Europa- und Weltmeisterschaften in der Sportart Rollkunstlauf bekannt und steht somit sowohl sportlich als auch bei der Suche nach Sponsoren anderen international tätigen Teams als Konkurrenz gegenüber. Diese sind insbesondere in Europa die italienischen Teams sowie auf internationaler Ebene die argentinischen Teams. Rollkunstlauf ist in Italien in Bezug auf die Sportlerzahl und somit die Entwicklung des Marktes im Vergleich zu Deutschland deutlich größer. Bei den nationalen Meisterschaften 2014 sind in Italien bspw. nur im Kürwettbewerb in den verschiedenen Altersklassen insgesamt 220 Damen und 73 Herren, sowie bei den Formationen 14 Junioren und elf Meisterklasse Formationen gestartet (vgl. FIHP, o. J.). Bei der Deutschen Meisterschaft 2014 waren es vergleichsweise nur 100 Damen und zwölf Herren sowie eine Junioren-Formation und vier in der Meisterklasse (vgl. DRIV E.V., 2014c). Daher haben insbesondere die italienischen Teams die Möglichkeit auf Sponsoren, die in dem Markt tätig sind, zuzugreifen. Als Beispiel seien hier die Teams *Sincro Roller* und *Albinea* genannt, die auf ihrer Website auf mehrere Sponsoren verweisen. Darunter sind mit *Rollline*, *Edea* und *Risport* drei italienische Unternehmen, welche zu den größten Akteuren im internationalen Markt für Rollkunstlauf- und teilweise auch Eiskunstlauf-Material gehören (vgl. SKATING CLUB ALBINEA, o. J.; SINCRO ROLLER – CALDERARA, o. J.).

Auf nationaler Ebene ist das *Dream Team* im Rollkunstlauf ebenso durch langjährige Präsenz und Erfolge bekannt, trifft hier aber sowohl sportlich als auch bei der Suche nach Unterstützung auf wenig Konkurrenz. Einzige Formation, die 2014 neu in die Wettbewerbe eingestiegen ist und Ambitionen zeigt international zu starten, ist das Team *Roll's Royce* aus Hanau (vgl. 1. HREC E.V., o. J.b; 1. HREC E.V., o. J.a). 2014 war das *Dream Team* allerdings die einzige Mannschaft, die vom DRIV international nominiert wurde. Dennoch ist die Sponsorsuche im kleinen Markt der Sportart äußerst begrenzt, da nur wenige kleine Unternehmen tätig sind.

Regional und auch lokal betrachtet, hat das *Dream Team* im Rollkunstlauf als Formation momentan keine Konkurrenz, da in Niedersachsen keine weitere Formation existiert. Dies ist sicher auch ein Resultat, der jahrelangen erfolgreichen Existenz des *Dream Teams*, das Läufer aus den Vereinen Niedersachsens als Laufgemeinschaft zusammenführt. Die Vereine haben selbst nicht genug Läufer, um Formationen zu gründen. Gleichzeitig ist das *Dream Team* davon abhängig, dass die Rollsportvereine ausreichend Nachwuchs besitzen und diesen dementsprechend ausbilden. Dadurch entsteht eine indirekte Konkurrenz zu anderen Rollkunstlaufvereinen, die nicht am *Dream Team* beteiligt sind und dies auch nicht anstreben.

Allgemein betrachtet konkurriert das *Dream Team* auf lokaler Ebene zusätzlich mit allen anderen Sportanbietern, insbesondere den Vereinen, die ebenfalls abhängig von Zuschüssen, Spenden und Sponsoren sind. Auf nationaler und internationaler Ebene trifft dies ebenso zu, jedoch ist dies kaum relevant, da die Sportnische, in der sich das *Dream Team* befindet äußerst eng gefasst ist und daher auf nationaler Ebene in der Gesamtheit der Sportarten nicht mehr wahrgenommen wird.

4.2.4 Kommunikation

Die Kommunikation des *Dream Teams* teilt sich aktuell in zwei Teilbereiche auf: zum einen die zentral organisierte Kommunikation über die eigene Website und die Facebook-Fanpage; zum anderen die dezentral organisierte Kommunikation über die verschiedenen Vereine, welche Läufer für das *Dream Team* stellen. Da das *Dream Team* wie beschrieben aus Läufern acht verschiedener Vereine besteht, betreibt jeder dieser Vereine in der Kommune oder Region Öffentlichkeitsarbeit über regionale Zeitungen und die vereinseigene Internetseite oder auch Facebook-Fanpage, auf die der *Dream Team Skating e.V.* keinen Einfluss hat.

Die Website und die Facebook-Fanpage des *Dream Teams* werden von zwei Läuferinnen des *Dream Teams* bearbeitet und sind somit aufeinander abgestimmt. So werden Berichte

oder Posts des *Dreams Teams* direkt auf der Internetseite und auf der Fanpage veröffentlicht. Die Facebook-Seite wurde am 09.05.2011 eingerichtet und wird mittlerweile von 814 Fans (Stand 09.11.2014) verfolgt. Hierbei ist anzumerken, dass für die Fanpage bisher keine Werbung betrieben wurde und außerdem keine direkte Verlinkung mit der Internetseite existiert, außer dass teilweise Links zum Bericht auf der Internetseite gepostet werden.

Andere Medien, wie z. B. Printmedien, werden durch das *Dream Team* nicht beliefert. Die Versorgung der lokalen Zeitungen erfolgt ausschließlich durch die verschiedenen Vereine, die jeweils ihre Läufer in den Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit stellen. Damit wird dem häufigen Wunsch der lokalen Zeitungen Rechnung getragen, da diese meist nur an den Erfolgen der lokalen Sportler Interesse zeigen, nicht aber an der überregionalen Laufgemeinschaft. Dennoch erhält das *Dream Team* durch diese Verteilung die Möglichkeit in verschiedensten Kommunen Niedersachsens in den Medien zu erscheinen.

4.2.5 Vorhandene Markenelemente

Da das *Dream Team* bereits seit 19 Jahren besteht, haben sich im Laufe der Zeit bereits Elemente der wahrnehmbaren Ebene des Marken-Dachs (vgl. Kapitel 2.1.4) gebildet.

Der Name *Dream Team* wurde der Mannschaft vom Gründer Wolfgang Grampp bereits als Eiskunstlauf-Formation gegeben und im Rollkunstlaufen übernommen. Problem des Namens ist, dass weltweit zahlreiche *Dream Teams* existieren, weshalb der Internetseite, der Fanpage und ebenso dem Verein der Zusatz *Skating* mit angefügt wurde.

Das auf der Website verwendete Logo existiert seit der Erneuerung der Seite im Jahre 2009 (vgl. Abbildung 23). Die Farbe Rot prägt das Erscheinungsbild des *Dream Teams* seit Jahren. Die Farbe findet sich bspw. auch in dem Team-Shirt wieder, welches die Mannschaft bei Wettbewerben trägt. Das Logo der Rollschuh-Rolle zieren der Schriftzug *Germany* sowie zwei deutsche Flaggen, die somit Bezug auf die Rolle bei internationalen Wettbewerben nimmt. Das Logo wird ebenfalls auf der Facebook-Fanpage als Profilbild genutzt (vgl. Abbildung 24).

Der Schriftzug *DREAM TEAM* auf der Internetseite wirkt dynamisch und angriffslustig; der dazugehörige Slogan *SKATING IN PERFECTION* nimmt Bezug auf die Perfektion, die im Formationslauf gefordert ist. Dieser Schriftzug findet sich nicht auf der Facebook-Fanpage wieder. Hier wird im Hintergrundbild Bezug auf das aktuelle Kürprogramm zum Thema *Scorpions* genommen. Anzumerken ist hierbei, dass weder Name, noch Logo oder Farbgebung bewusst gewählt wurden. Das Logo und der Schriftzug werden nur auf den genannten Plattformen genutzt.



Abbildung 23: Logo und Slogan der Internetseite www.dreamteamskating.de

Quelle: DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.c



Abbildung 24: Facebook-Fanpage des *Dream Teams* (Stand: 01.11.2014)

Quelle: DREAM TEAM SKATING E.V., o. J.a

Bei den Aufdrucken von Shirts oder Taschen etc. wird keine bestimmte Schriftform oder ein Logo verwendet. Die Schriftart variiert auf allen Medien. Dennoch sind bereits viele Elemente des Marken-Dachs zu erkennen, obwohl sie nicht unbedingt bewusst eingesetzt oder zur Gänze ausgereift sind (vgl. Tabelle 5).


Elemente des Marken-Dachs	
Name	Dream Team (Skating)
Logo	
Farbe	rot
Schriftart	nicht konstant genutzt
Slogan	Skating in Perfection

Tabelle 5: Vorhandene Elemente des Marken-Dachs

Eigene Darstellung

4.3 Markenidentitätsanalyse

Die Analyse der Markenidentität ist nach der allgemeinen Analyse der zweite Part der Situationsanalyse (vgl. Abbildung 25). Nach der Festlegung der Methodik und Auswertung der Befragung, wird zunächst das Selbstbild der *Dream Team*-Mitglieder ermittelt. Im nächsten Schritt wird das Fremdbild von Fans und Unterstützern analysiert, um abschließend die Ergebnisse zusammenfassend zu vergleichen.

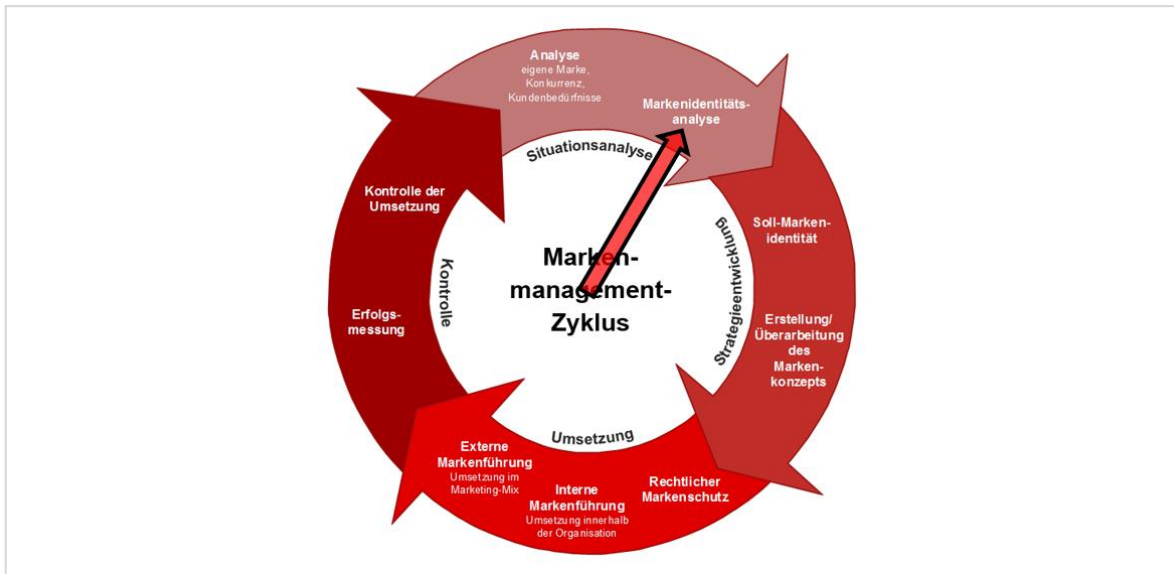


Abbildung 25: Markenmanagement-Zyklusuhr 2

eigene Darstellung; Quellen: ESCH, 2014: S. 118; BURMANN ET AL., 2003: S. 10; BURMANN ET AL., 2012: S. 96

4.3.1 Methodik zur Analyse der Markenidentität

Zur Analyse des Selbst- und Fremdbildes wird das Freelistig-Verfahren verwendet. Aufgrund einer Untersuchung von ADJOURI und STASTNY mit dem Institut für Psychologie der Universität Göttingen aus den Jahren 2000 bis 2002, bei der unterschiedliche Befragungsverfahren miteinander verglichen wurden, bezeichnen die beiden Autoren das Freelistig-Verfahren als Start einer Markenanalyse als optimal (vgl. ADJOURI; STASTNY, 2006: S. 105). Beim Freelistig-Verfahren erhalten die Befragten keine Einschränkungen und können somit völlig frei ohne Vorgaben antworten (vgl. ADJOURI, 2014: S. 202f.). Vorteil des Freelistings ist, dass die Möglichkeiten der Beeinflussung äußerst gering gehalten werden können, da nur die Frage nach den Assoziationen gestellt wird (vgl. ebd.: S. 203). Ein Nachteil ist die relativ offene Antwortmöglichkeit bei der Auswertung, da zahlreiche unterschiedliche Antworten gegeben werden können.

Zur Ermittlung des Selbstbildes wird ein Online-Fragebogen erstellt, zu dem ausschließlich die Mitglieder des *Dream Teams* Zugang haben. Der entsprechende Fragebogen zur

Fremdbild-Ermittlung wird ebenfalls online über die Facebook-Fanpage des Teams bereitgestellt. Online-Befragungen haben den Vorteil, dass sie weder zeit- noch ortsabhängig und außerdem kostengünstig bei der Umsetzung sind; generell setzen sie allerdings eine Internetverbindung voraus, was nur für einen Teil der deutschen Bevölkerung zutrifft (vgl. BEREKOVEN ET AL., 2009: S. 107). Da die Zielgruppe der Befragung in diesem Fall überschaubar ist und alle Teilnehmer internetaffin sind, liegt diese Problematik hier nicht vor. Jedoch ist im Fall der Fans und Unterstützer eine Beschränkung durch die Veröffentlichung auf der Facebook-Fanpage gegeben. Dadurch wird aber ebenso sichergestellt, dass die Teilnehmer das *Dream Team* kennen. Über diese Fanpage werden 814 Fans (Stand 09.11.2014) erreicht. Jedoch müssen hiervon die Mitglieder des *Dream Teams* subtrahiert werden, da diese ihre Fanpage auch selbst *geliked* haben, aber nicht zur Befragung des Fremdbilds in Betracht kommen. Das Freisting-Verfahren wird in drei Stufen durchgeführt (vgl. ADJOURI, 2014: S. 203ff.):

1. Stufe: Assoziationen sammeln
2. Stufe: Bewertung der Assoziationen auf einer Skala 1-5 von negativ zu positiv
3. Stufe: Bewertung der Assoziationen auf einer Skala 1-5 nach Wichtigkeit

Im ersten Bereich wird den Befragten eine offene Frage mit einer kurzen Erklärung gestellt:

- Was kommt Ihnen spontan in den Sinn, wenn Sie an das *Dream Team* denken?
Bitte schreiben Sie bis zu fünf Begriffe auf - das kann absolut alles sein!

Die genannten Begriffe sollen auf der nächsten Seite als eher positiv oder negativ eingestuft werden:

- Sind die von Ihnen genannten Begriffe für Sie negativ oder positiv?
Kreuzen Sie bitte an!

Hier haben die Teilnehmer die Möglichkeit auf einer Fünferskala den genannten Begriff zu bewerten. Die Skalenwerte sind: negativ, eher negativ, neutral, eher positiv und positiv (Punktwert 1-5). Auf der nächsten Seite wird die Frage nach der Wichtigkeit der Begriffe gestellt:

- Wie wichtig sind Ihnen die Begriffe?
Kreuzen Sie bitte an!

Hier existiert ebenso eine Fünferskala mit den Punkten: unwichtig, eher unwichtig, neutral, eher wichtig und wichtig (Punktwert 1-5). So ergibt sich zur Auswertung letztendlich ein Punktwert aus der Addition der Anzahl genannter Begriffe, Punktwert der Bewertung (negativ/positiv) und Punktwert der Wichtigkeit (vgl. ADJOURI, 2014: S. 204).

Auf der letzten Seite des Fragebogens werden die demografischen Daten mit Altersgruppe und Geschlecht sowie im Falle des Fremdbilds die Herkunft abgefragt.

Der Freelisting-Fragebogen ist für die Fans identisch zum Fragebogen der Mitglieder aufgebaut, jedoch können die Fans nur drei Begriffe eintragen, die sie mit dem *Dream Team* assoziieren. Die Anzahl der Begriffe wurde gekürzt, da eine deutlich höhere Anzahl an Teilnehmern zu erwarten war. Zu den Freelisting-Fragen ist außerdem die Frage hinzugefügt worden, welche Farbe sie mit dem *Dream Team* assoziieren. Hier waren Antwortmöglichkeiten vorgegeben und Mehrfachnennungen möglich.

- Welche Farbe verbinden Sie mit dem *Dream Team*?

Mögliche Antworten: weiß, gelb, orange, rot, pink, lila, blau, grün, schwarz, keine

Die demografischen Fragen wurden durch folgende Fragen erweitert:

- In welcher Verbindung stehen Sie zum *Dream Team*?

Mögliche Antworten:

- Ich bin selbst Läufer im *Dream Team*.
- Ich bin mit einem Mitglied des *Dream Teams* verwandt.
- Ich bin einfach Fan.
- Eine Freundin/Bekannte ist Mitglied des *Dream Teams*.
- Ich bin ein ehemaliges Mitglied des *Dream Teams*.
- Anderes

- In welchem Land wohnen Sie?

Hier sind 30 mögliche Länder sowie „anderes“ vorgegeben. Wird „anderes“ angeklickt, folgt die Möglichkeit das Land einzugeben. Bei der Wahl von Deutschland wird mit folgender Frage ergänzt:

- In welchem Bundesland wohnen Sie?

Mögliche Antworten: alle deutschen Bundesländer

Die Antwortmöglichkeit, dass der Befragte selbst Läufer des *Dream Teams* ist, dient lediglich der Sicherheit, dass kein Mitglied der Formation an der Befragung der Fans teilnimmt bzw. in dem Fall ausgeschlossen werden kann. Der Fragebogen wird in Deutsch und Englisch ausgegeben, um internationalen Fans die Möglichkeit zu geben, daran teilzunehmen.

4.3.2 Auswertung

Zur Auswertung des Fragebogens werden aus den gegebenen Antworten zwölf verschiedene Assoziationsbereiche identifiziert, welche codiert werden (vgl. Tabelle 6). Im nächsten Schritt werden die gegebenen Antworten einem Code zugeordnet.

Code	Assoziationsbereich	Beschreibung
1	Teamgeist	Begriffe, die den Zusammenhalt im Team beschreiben.
2	Erfolg	Begriffe, die die sportlichen Erfolge des Teams wiedergeben.
3	Aufwand	Begriffe, die den finanziellen, zeitlichen oder auch physischen Aufwand beschreiben.
4	Spaß	Begriffe, die den Spaß im oder am <i>Dream Team</i> beschreiben.
5	Sportleidenschaft	Begriffe, die die Assoziation zur Sportleidenschaft darstellen.
6	<i>Dream Team</i> -spezifisch	Begriffe, die nicht allgemein bekannt sind, sondern speziell nur auf das <i>Dream Team</i> zutreffen.
7	Ambition/Orientierung	Begriffe, die die sportliche Zielorientierung beschreiben.
8	Sportzuordnung	Begriffe, die lediglich der Zuordnung zum Sport dienen.
9	Sportartspezifisch	Begriffe, die allgemein mit der Sportart Rollkunst-Formationslauf assoziiert werden.
10	Zuspruch	Begriffe, die Bewunderung für das Team ausdrücken.
11	Regionale Zuordnung	Begriffe, die das Team einem geographischen Gebiet zuweisen.
12	Sonstige	Begriffe, die keinem anderen Code zugeordnet werden können.

Tabelle 6: Codierung zur Free-Listing-Auswertung

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Durchführung der Befragung bewerten die Teilnehmer jede ihrer Assoziationen zunächst (im Fünferschritt von negativ zu positiv, Punktwert 1-5) und geben dann die Wichtigkeit des Begriffs ebenfalls in einer Skala von eins (unwichtig) bis fünf (wichtig) an (ebenfalls Punktwert 1-5). Der erste Hinweis darauf, dass eine Assoziation bzw. ein Begriff besonders treffend ist, ergibt sich aus der Anzahl der genannten Begriffe. Daher ist dies die Basis zur Errechnung des Wertes für einen Code. Der errechnete Gesamtwert ergibt eine Rangfolge der Assoziationsbereiche:

Anzahl genannter Begriffe pro Code + Punktwert (Bewertung + Wichtigkeit)
= Gesamtpunktwert

4.3.3 Freelisting-Befragung zum Selbstbild

Im Folgenden wird die Durchführung der Befragung der *Dream Team*-Mitglieder dargestellt und das Feld der Befragungs-Teilnehmer beschrieben. Im darauffolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt.

4.3.3.1 Durchführung der Mitglieder-Befragung

Die Online-Befragung des *Dream Teams* ist vom 15. bis zum 19.09.2014 freigeschaltet gewesen und wurde in einer internen Facebook-Gruppe der Mannschaft kommuniziert, so dass ausschließlich Läufer des *Dream Teams* Zugriff auf diese hatten. In Folge dessen haben insgesamt 24 aktive Läuferinnen der Mannschaft an der Befragung teilgenommen. In dieser Saison ist nur ein männlicher Läufer aktiv, weshalb 23 der Befragten weiblich sind. 13 Befragte sind zwischen elf und 20 Jahren alt, zehn zwischen 21 und 30 Jahren und nur eine Befragte ist zwischen 31 und 40 Jahren (vgl. Abbildung 26). Da fast das gesamte Team teilgenommen hat, entspricht die ermittelte Altersverteilung annähernd der Altersverteilung in der Mannschaft.

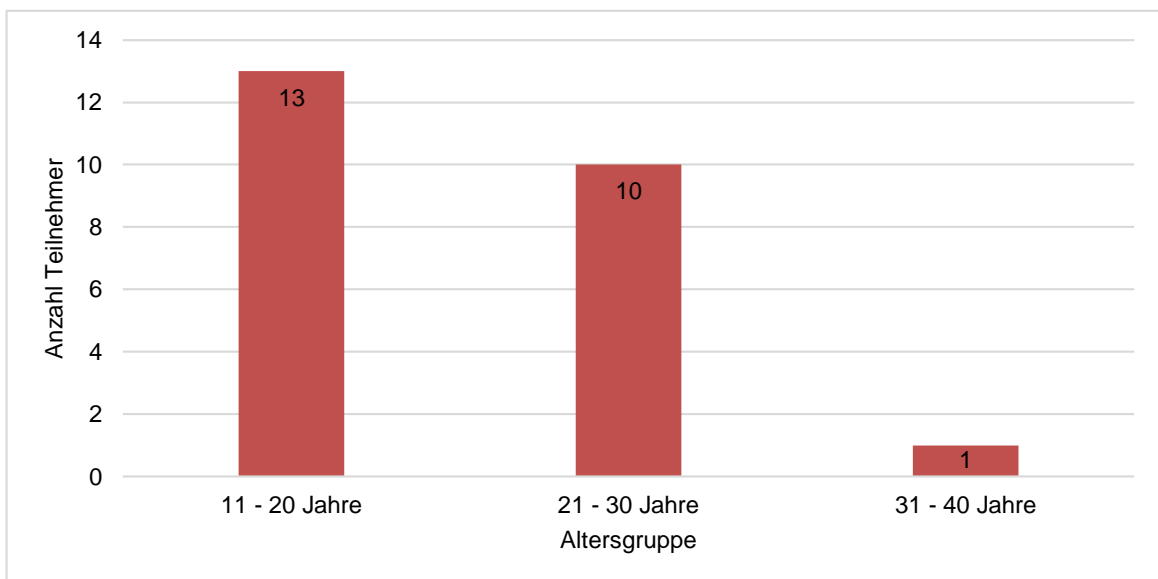


Abbildung 26: Mitglieder-Befragung: Altersverteilung
eigene Darstellung

Obwohl der Fragebogen fünf Tage freigeschaltet war, haben alle Teilnehmer diesen bereits an den ersten beiden Tagen bearbeitet. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Fragebogens (arithmetisches Mittel) liegt bei 3 Min. 40 Sek., so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Teilnehmer relativ spontan geantwortet haben.

4.3.3.2 Ergebnisse der Mitglieder-Befragung

Insgesamt haben die 24 Teilnehmer der Freelisting-Befragung 106 Begriffe genannt, bei Herausnahme der wortgenauen Wiederholungen bleiben 60 unterschiedliche Begriffe bestehen. Eine komplette Auflistung aller Begriffe befindet sich in Anhang 8. Da in der Altersgruppe der 31 – 40jährigen nur eine Person teilgenommen hat, welche nicht aussagekräftig für die Altersgruppe sein kann und es somit zu missverständlichen Darstellungen bei der Auswertung kommen könnte, werden diese beiden Altersgruppen bei der Auswertung des *Dream Team*-Selbstbildes zu einer Gruppe der älteren Mitglieder der Mannschaft zusammengefasst.

Besonders auffällig ist die große Anzahl an Begriffen im Bereich **Teamgeist**. Hier werden insgesamt 27 Begriffe zugeordnet, 16 von der jüngeren Gruppe der 11- bis 20jährigen und insgesamt elf in der älteren Gruppe (vgl. Abbildung 27). Mit einem Durchschnittswert von 4,96 wird der Teamgeist in beiden Skalen als positiv und wichtig angegeben. Der Gedanke des Teamgeistes scheint folglich sowohl bei den jüngeren als auch bei den älteren Läufern besonders ausgeprägt zu sein und spiegelt sich in genannten Begriffen wie beispielsweise *Freunde*, *Gemeinschaft*, *Teamwork* und *super Mannschaft* wieder. Durch die zahlreichen Nennungen setzt sich dieser Assoziationsbereich auch in der Gesamtbewertung mit 295 Punkten deutlich von den anderen ab (vgl. Tabelle 7).

Code	Rang	Assoziationsbereich	Anzahl Begriffe	Bewertung	Wichtigkeit	Gesamt
1	1	Teamgeist	27	134	134	295
4	2	Spaß	16	80	78	174
7	3	Ambition/Orientierung	14	64	65	143
8	4	Sportzuordnung	10	50	48	108
3	5	Aufwand	14	43	49	106
2	6	Erfolg	10	50	42	102
6	7	Dream Team-spezifisch	7	29	24	60
5	8	Sportleidenschaft	3	14	15	32
9	9	Sportartspezifisch	2	10	10	22
12	10	Sonstige	3	10	8	21
10	11	Zuspruch	0	0	0	0
11	11	Regionale Zuordnung	0	0	0	0

Tabelle 7: Mitglieder-Befragung: Punkteverteilung der Code-Bereiche
eigene Darstellung

An zweiter Stelle folgt der Bereich **Spaß** mit 16 Begriffen und insgesamt 174 Punkten. Der Begriff *Spaß* wird selbst schon 13 Mal genannt und durch *Lachen* und *lustige Mädels* ergänzt. Im Bereich Aufwand waren die Begriffsennungen äußerst vielschichtig. Dieser Bereich ist mit einer Durchschnittsbewertung von 5,00 Punkten deutlich positiv belegt, allerdings mit 4,88 Punkten etwas weniger wichtig für die *Dream Team*-Mitglieder.

143 Punkte erreichte der Bereich **Ambition/Orientierung**, wobei hier die Zuordnung ebenso positiv (\bar{x} 4,57) als auch wichtig (\bar{x} 4,64) ist. In diesem Bereich stammen acht Begriffe von der jüngeren und sechs der älteren Gruppe (14 Begriffe insgesamt).

Die Bereiche Sportzuordnung, Aufwand und Erfolg liegen in der Gesamtbewertung dicht beieinander. 108 Punkte erreicht die **Sportzuordnung**, die die Formation eher faktisch dem Sport oder genauer dem Rollkunstlauf zuweist. Dieser Bereich wird mit durchschnittlich 5,00 Punkten positiv und annähernd ebenso wichtig eingeschätzt (\bar{x} 4,80). Die insgesamt zehn Begriffe stammen fast ausschließlich aus der jüngeren Gruppe und nur ein Begriff wird von der älteren ergänzt.

Es folgt der Code **Aufwand** mit 14 Begriffen, deren Nennung in den verschiedenen Altersgruppen verhältnismäßig gleichmäßig verteilt ist, da die jüngere Gruppe mit 13 Teilnehmern zahlenmäßig etwas stärker vertreten ist als die ältere Gruppe mit elf Teilnehmern. Als physischer Aufwand wird das Training, auch verstärkt als *langes Training* oder einfach mit dem Verb *schwitzen* betitelt, genannt. Des Weiteren wird der finanzielle und zeitliche Aufwand mit Begriffen wie *lange Fahrt*, *Wochenende* und *teuer* assoziiert. Der *Aufwand* liegt mit durchschnittlich 3,07 Punkten im neutralen Bereich und wird auch in der Einschätzung der Wichtigkeit nur wenig höher eingeordnet (\bar{x} 3,5).

Zehn Begriffe werden dem Bereich **Erfolg** zugeordnet. Diese stammen je zur Hälfte aus den beiden Altersgruppen. Auffällig ist, dass der *Erfolg* zwar deutlich positiv bewertet (\bar{x} 5,0), allerdings mit im Durchschnitt 4,2 Punkten als nur „eher wichtig“ eingestuft wird.

Sieben Begriffe werden im Bereich **Dream Team-spezifisch** eingeordnet, wobei sechs von den älteren und nur ein Begriff von den jüngeren Teilnehmern stammt. Anscheinend assoziieren die älteren Mitglieder mehr persönliche Begriffe mit der Formation als die Jüngeren. Genannte Begriffe waren hier z. B. *Annette*, als aktuelle Trainerin und *Wolfgang* als ehemaliger Trainer des Teams, den einige der jüngeren Läufer gar nicht mehr als Trainer kennengelernt haben, da er 2011 verstorben ist. Weitere Begriffe sind *Scorpions* und *Black Cow*, welche in Verbindung mit dem aktuellen Kürprogramm stehen und *Kühlpacks*, die im Training bei Stürzen Anwendung finden. Der Code *Dream Team-spezifisch* liegt mit durchschnittlich 4,14 Punkten eher im positiven Bereich, wird aber weniger wichtig eingeschätzt (\bar{x} 3,43).

Im deutlichen Abstand folgen nun die Bereiche Sportleidenschaft (drei Begriffe, 32 Punkte) und Sportartspezifisch (zwei Begriffe, 22 Punkte). Der Bereich **Sportleidenschaft** wird ebenfalls als positiv eingestuft (\bar{x} 4,67), allerdings noch höher in der Wichtigkeit (\bar{x} 5,0). Als **sportartsspezifische** Begriffe werden nur zwei genannt (*schnell*, *Rollschuhe*), welche beide mit 5,0 als positiv und wichtig eingestuft werden.

In den Codes **Zuspruch** und **regionale Zuordnung** sind keine Begriffe einsortiert. Die drei Begriffe des Bereichs **Sonstige** können keinem anderen Bereich zugeordnet werden, da sie sehr individuell für eine Person sind (z. B. *erst kurz dabei*).

In Bezug zu den Altersgruppen des *Dream Teams* zeigt sich insgesamt ein relativ homogenes Bild, so dass es keine starken Unterschiede in der Bewertung der Begriffe gibt.

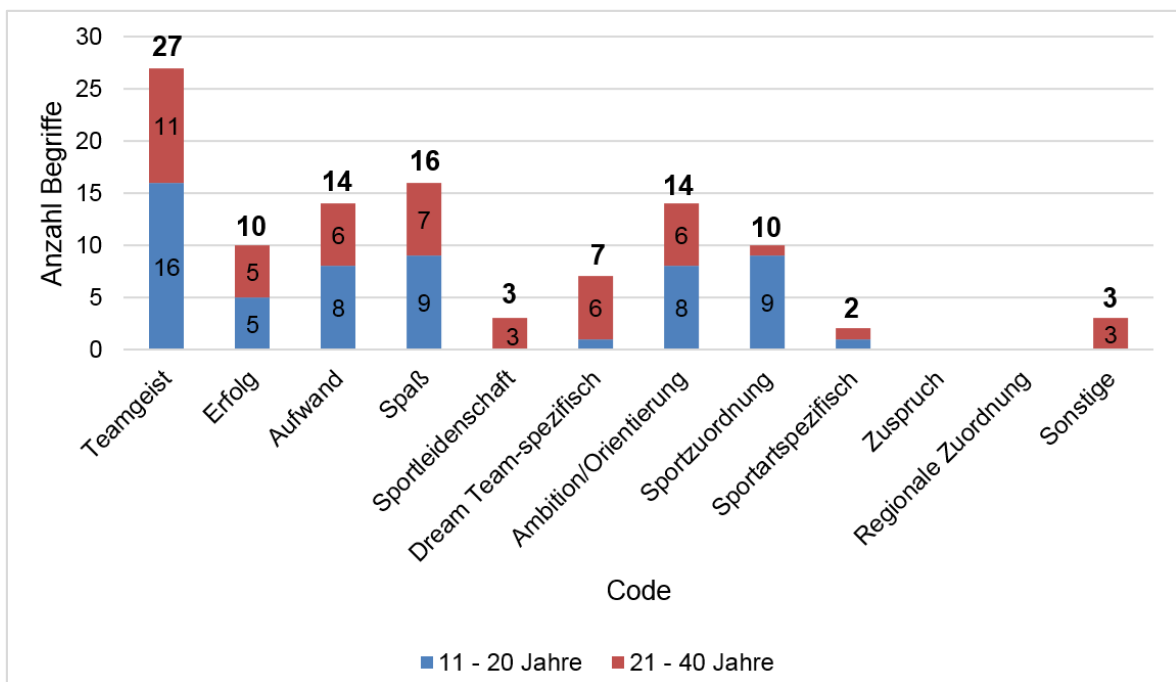


Abbildung 27: Mitglieder-Befragung: Begriffsverteilung nach Codes und Altersgruppen
eigene Darstellung

Zusammenfassend zeigt die Freelisting-Befragung der *Dream Team*-Mitglieder, dass der Zusammenhalt in der Mannschaft und ebenso der Spaß im Team hervorstechende Merkmale sind. Weiterer wichtiger Aspekt ist die Wettbewerbsorientierung und somit Leistungsorientierung des Teams. Die Nennungen in den Bereichen Ambition/Orientierung und auch Erfolg zeigen deutlich den Wettkampfcharakter der Mannschaft, der durch die mehrfache Nennung des Begriffs *Weltmeister* einen internationalen Blickwinkel erhält. Die Zuordnung als Sport und der Sportart Rollkunstlauf scheint banal, jedoch zeigt die Bewertung, dass die Zugehörigkeit des Formationslaufens zum Sport und insbesondere zum Rollkunstlauf wichtig für die Läufer des *Dream Teams* ist.

Der finanzielle, zeitliche und physische Aufwand scheint den *Dream Team*-Mitgliedern durchaus bewusst zu sein, wird aber nicht als negativ angesehen oder als besonders wichtig erachtet. Die Begriffe im Code *Dream Team*-spezifisch betonen den individuellen Bezug des Einzelnen zum *Dream Team* und können nur schwer einem allgemeinen Charakterzug der Mannschaft zugeordnet werden. Das Netzdiagramm in Abbildung 28 stellt das Ergebnis grafisch dar.

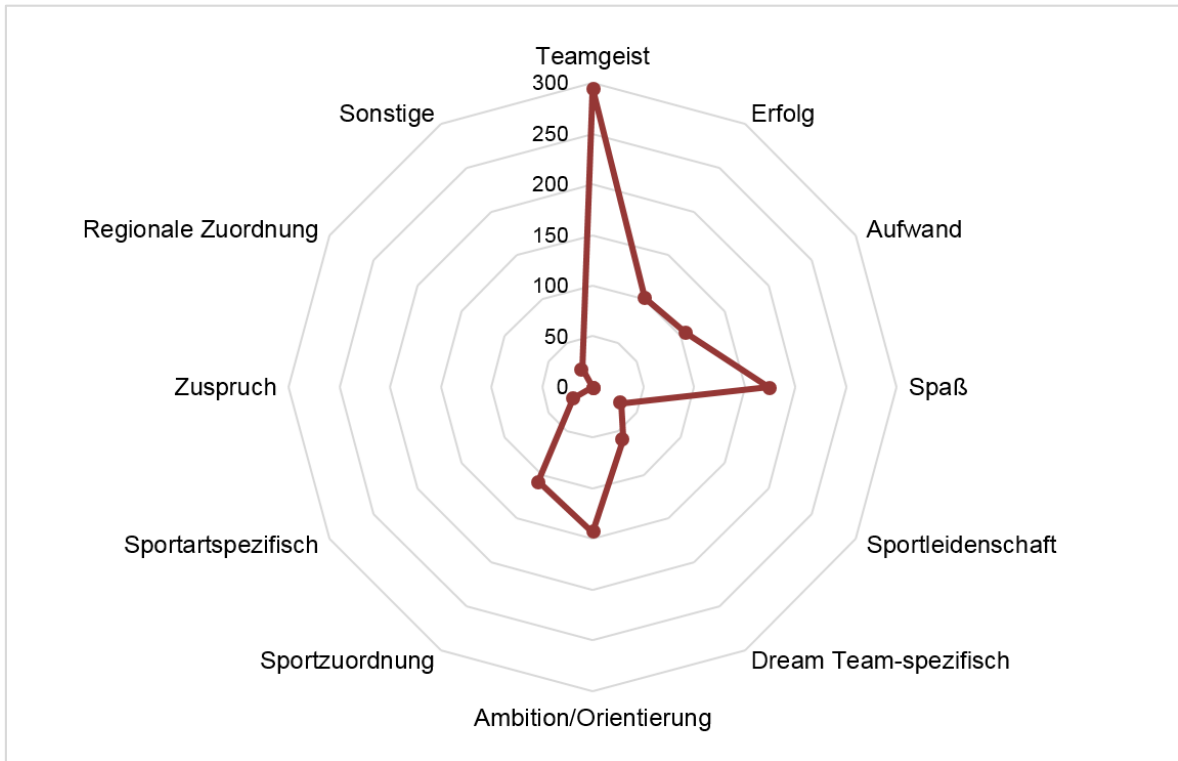


Abbildung 28: Mitglieder-Befragung: Netzdiagramm Punktwerte der Codes
eigene Darstellung

4.3.4 Freelisting-Befragung zum Fremdbild

In diesem Kapitel werden die Fan-Befragung und deren Teilnehmerfeld beschrieben, um anschließend die Ergebnisse der Befragung darzustellen.

4.3.4.1 Durchführung der Fan-Befragung

Die Freelisting-Befragung der Fans wurde auf der Facebook-Fanpage des *Dream Teams* kommuniziert und vom 09. bis 13.11.2014 durchgeführt. Von 126 Teilnehmern haben 64,3 % die Befragung bis zum Ende durchgeführt. Zwei Fragebogen konnten in diesem Zusammenhang nicht gewertet werden, da es sich um Mitglieder des *Dream Teams* handelt. Insgesamt gehen Fragebogen von 81 Fans in die Auswertung ein. Die Teilnehmer benötigten durchschnittlich 3 Min. 30 Sek. (arithmetisches Mittel), um den Fragebogen zu beenden. Der Großteil der Teilnehmer ist weiblich (81,5 %). Des Weiteren sind die meisten

Teilnehmer zwischen elf und vierzig Jahren (66,6 %), 27,2 % über 40 Jahre alt und eine Person war jünger als elf Jahre. Abbildung 29 zeigt die Verteilung der Teilnehmer nach Alter und Geschlecht mit absoluten Zahlen.

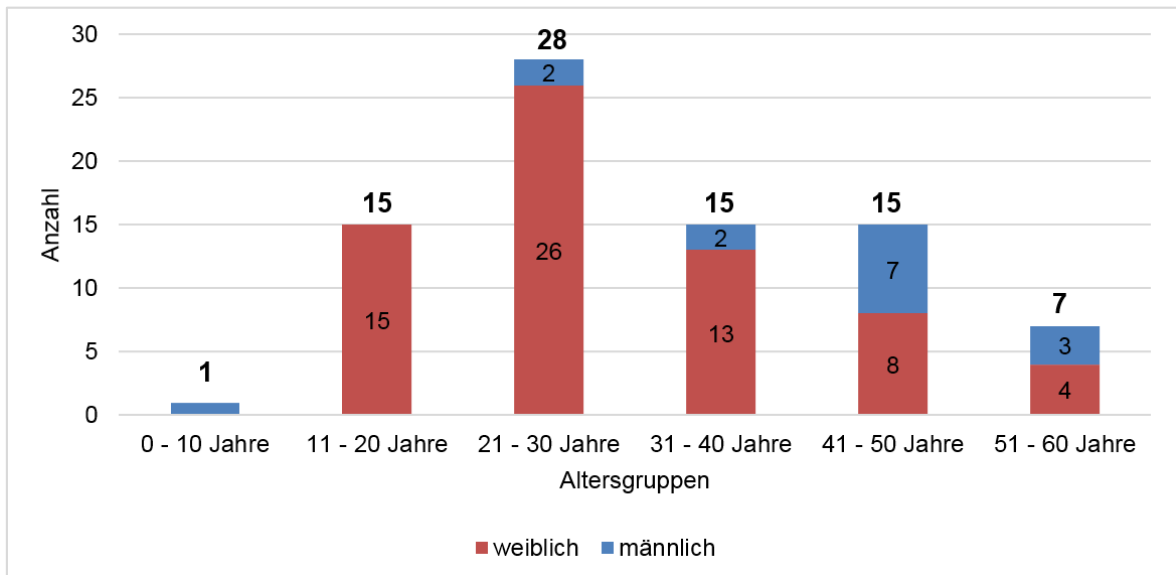


Abbildung 29: Fan-Befragung: Verteilung in den Altersgruppen

Eigene Darstellung

Wie Abbildung 30 zeigt, ordnet sich der größte Teil der Teilnehmer bei der Frage nach der Verbindung zum *Dream Team* der Gruppe *Freund/Bekannter*, bei der der Befragte mit einem *Dream Team*-Mitglied befreundet oder zumindest bekannt ist, zu. Jeweils 13 Personen sind ein ehemaliges Mitglied der Formation oder bezeichnen sich einfach als Fan. Weiterhin sind sechs Personen mit einem *Dream Team*-Mitglied verwandt. 21 Befragte konnten sich keiner dieser Gruppen zuordnen. Etwas über die Hälfte der Befragten (57) hat folglich eine relativ direkte Verbindung zum *Dream Team*, da diese Personen entweder mit einem Mitglied verwandt, bekannt bzw. befreundet oder ein ehemaliges Mitglied sind.

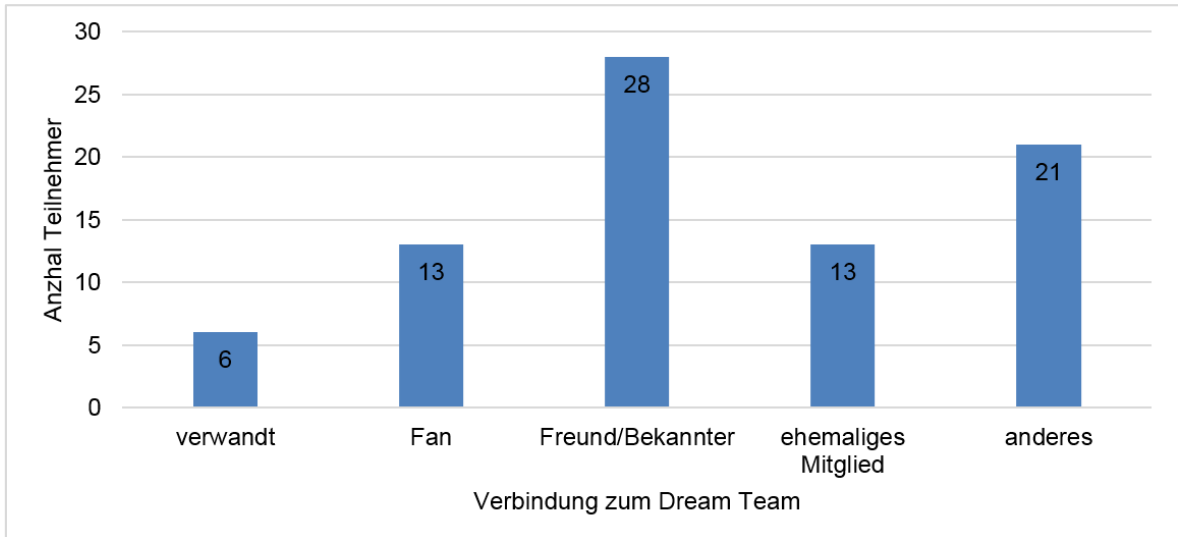


Abbildung 30: Fan-Befragung: Verbindung zum *Dream Team*

Eigene Darstellung

Bei der regionalen Betrachtung ist folglich auch deutlich zu erkennen, dass die meisten Befragten aus Niedersachsen stammen (50 Personen bzw. 62 %). Aus sechs Bundesländern haben keine Personen an der Befragung teilgenommen (vgl. Abbildung 31), jedoch sind die restlichen Teilnehmer relativ gleichmäßig auf die anderen Bundesländer verteilt. Der Fragebogen wurde in Deutsch und Englisch angeboten, jedoch haben lediglich zwei Personen aus dem Ausland teilgenommen. Dies sind eine Person aus Estland sowie eine aus der Schweiz. Abbildung 32 zeigt zusätzlich die prozentuale Verteilung aller Teilnehmer.

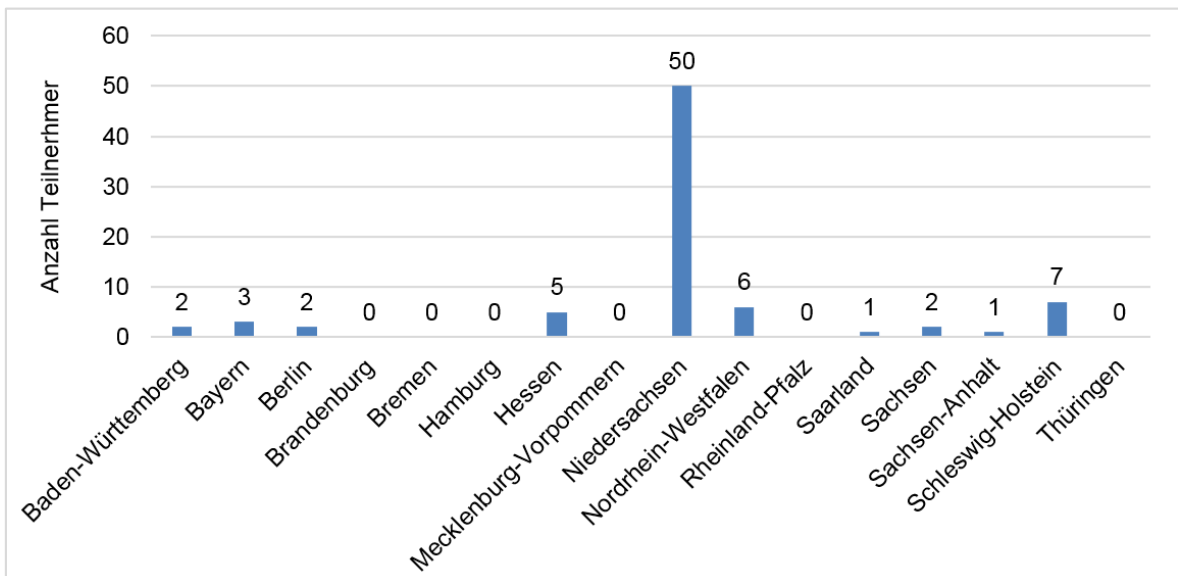


Abbildung 31: Fan-Befragung: Verteilung in den Bundesländern

Eigene Darstellung

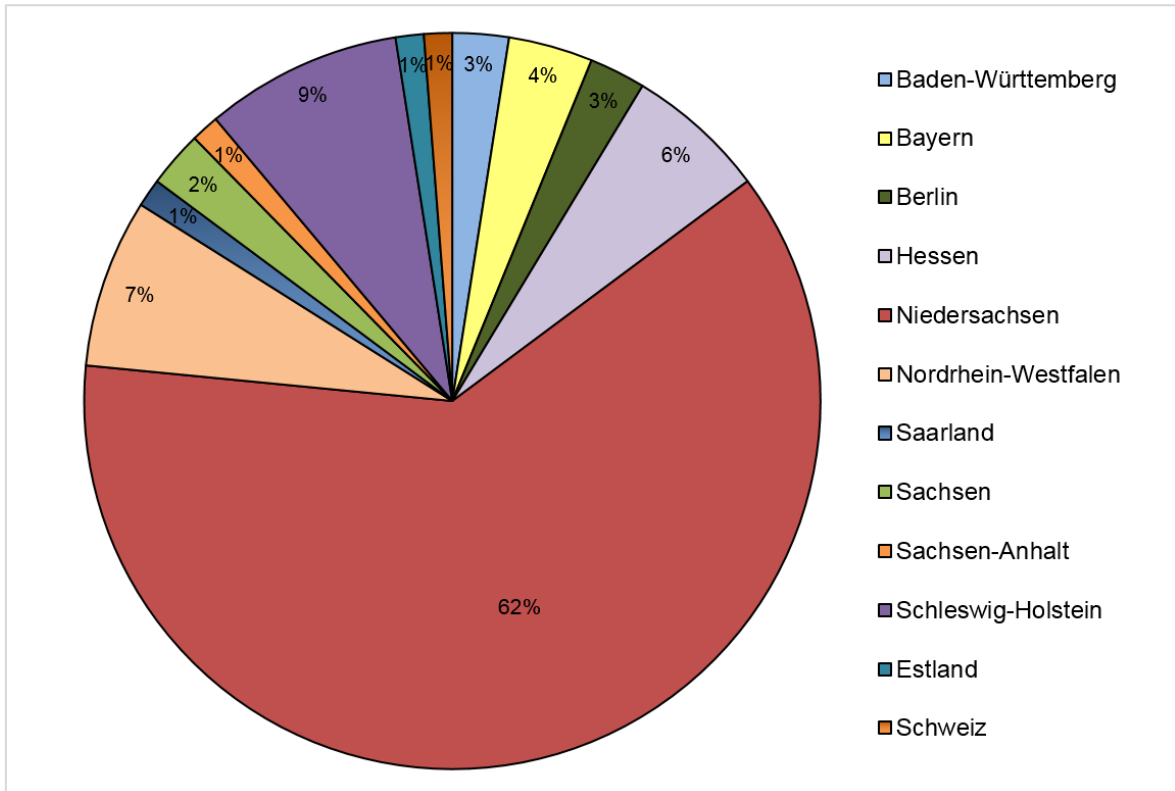


Abbildung 32: Fan-Befragung: Prozentuale Gesamtverteilung der Herkunft
Eigene Darstellung

Die Verteilung der befragten Personen ist ebenso typisch für die Sportart wie für das *Dream Team*, da der Rollkunstlauf durch junge, weibliche Sportlerinnen dominiert wird (vgl. Kapitel 3.3.1) und das *Dream Team* regional hauptsächlich in Niedersachsen angesiedelt ist.

4.3.4.2 Ergebnisse der Fan-Befragung

Sowohl nach der Anzahl der Begriffsnennungen, als auch nach der Bewertung und Wichtigkeit hebt sich die **Sportzuordnung** des *Dream Teams* besonders hervor (vgl. Tabelle 8). Hier werden dreimal *Sport*, 20-mal *Formationslauf* und 35-mal *Rollkunstlauf* sowie entsprechend ähnliche Begriffe genannt (alle Begriffe siehe Anhang 9). Der Bereich wird im Durchschnitt positiv (\bar{x} 4,77), aber etwas weniger wichtig bewertet (\bar{x} 4,21).

Mit 33 Begriffsnennungen folgt der Bereich **Teamgeist**, der von den befragten Fans genauso positiv (\bar{x} 4,94) wie wichtig (\bar{x} 4,91) betrachtet wird. Anschließend folgt der Bereich **Sportartspezifisch** mit 30 Begriffen, wie bspw. Begabung, Kunst, Rollschuhe, Kostüme, Schnelligkeit, Make-up oder Perfektion, welche vermutlich ebenso der Sportart im Allgemeinen zugeschrieben werden. Dieser Bereich wird im Durchschnitt mit 4,6 Punkten positiv bewertet, aber nur als *eher wichtig* (\bar{x} 3,93) eingestuft.

Code	Rang	Assoziationsbereich	Anzahl Begriffe	Bewertung	Wichtigkeit	Gesamt
8	1	Sportzuordnung	57	272	240	569
1	2	Teamgeist	33	163	162	358
9	3	Sportartspezifisch	30	138	118	286
2	4	Erfolg	24	117	97	238
10	5	Zuspruch	17	83	75	175
7	6	Ambition/Orientierung	17	83	71	171
6	7	Dream Team-spezifisch	15	66	44	125
4	8	Spaß	8	40	40	88
12	9	Sonstige	9	36	26	71
11	10	Regionale Zuordnung	6	27	26	59
3	11	Aufwand	7	28	28	63
5	12	Sportleidenschaft	3	15	15	33

Tabelle 8: Fan-Befragung: Übersicht der Punktwerte je Code

Eigene Darstellung

Der Bereich **Erfolg** wird mit insgesamt 24 Begriffen gefüllt, darunter zwölf Mal der Begriff *Weltmeister*, einmal *deutscher Meister* sowie (*beste*) *Formation (Deutschlands)* und zehn Mal *Erfolg* oder *erfolgreich*. Auch dieser Bereich wird mit 4,88 Punkten im Durchschnitt deutlich positiv, aber genauso klar als weniger wichtig bewertet ($\bar{\varnothing}$ 4,04).

Im nachfolgenden Bereich **Zuspruch** wurden 17 Begriffe einsortiert, die Bewunderung für das *Dream Team* ausdrücken, wie bspw. *beeindruckend*, *traumhaft*, *ausdrucksvoll*, *sensationell* und *atemberaubend*. Der Bereich wurde positiv ($\bar{\varnothing}$ 4,88) aber etwas weniger wichtig ($\bar{\varnothing}$ 4,41) eingeordnet.

Mit ebenso 17 Begriffen folgt der Bereich **Ambition/Orientierung** direkt nach dem Bereich *Zuspruch*, da er bei der Bewertung einen identischen Wert ($\bar{\varnothing}$ 4,88), aber in der Wichtigkeit nur durchschnittlich 4,18 Punkte erreicht.

Es folgt der Bereich **Dream Team-spezifisch** mit Begriffen, welche ausschließlich für das *Dream Team* zutreffen, wie z. B. *Phantom der Oper* und *Abba* als Kürprogramm oder *Wolfgang Grampp* als ehemaliger Trainer. Hier wurden 15 Begriffe genannt, die zwar positiv bewertet ($\bar{\varnothing}$ 4,40), aber im neutralen Bereich mit Tendenz zu eher unwichtig liegen ($\bar{\varnothing}$ 2,93).

In den folgenden Bereichen wurden nur Begriffe im einstelligen Zahlenbereich genannt. Hervorzuheben ist noch der Bereich **Spaß**, in dem acht Mal Begriffe wie *Spaß* und *Freude* genannt wurden. Die Antworten stammen hierbei hauptsächlich von Personen, die als Verwandte, Freunde/Bekannte oder ehemalige Mitglieder direkt mit dem *Dream Team* in Verbindung stehen. Dieser Bereich wurde im Durchschnitt positiv und wichtig bewertet (beides $\bar{\varnothing}$ 5,00).

Der Bereich **Sonstige** enthält Begriffe, die im Zusammenhang mit dem *Dream Team* nicht zuzuordnen sind, da hier auch Begriffe wie z. B. *Basketball* und *Synchroneiskunstlaufteam in Russland* genannt wurden. Begriffe im Bereich **Aufwand** beziehen sich auf das *Training* und die *Reisen*, werden aber durchschnittlich mit jeweils 4,00 Punkten als eher positiv und nur *eher wichtig* eingestuft. Die **regionale Zuordnung** besteht nur aus sechs Begriffen. Hier wird dreimal *Deutschland*, zweimal *Niedersachsen* und einmal *Göttingen* genannt. Dieser Bereich wird mit 4,5 Punkten im Durchschnitt positiv bewertet, aber etwas weniger wichtig eingeordnet (\bar{x} 4,33). Der Bereich **Sportleidenschaft** wurde nur mit der dreimaligen Nennung des Begriffs *Leidenschaft* gefüllt, aber im Durchschnitt durchgängig positiv und wichtig (jeweils \bar{x} 5,00) beurteilt.

Zusammenfassend zeigt die Freelisting-Befragung der Fans, dass diese die Formation in erster Linie der entsprechenden Sportart zuordnen. Dies ist eher faktischer Natur und birgt daher wenige Möglichkeiten einer identitätsgebenden Betrachtung.

Anschließend folgt der Bereich *Teamgeist*, der zeigt, dass die Fans besonders den Zusammenhalt in der Mannschaft wahrnehmen und als positiv und wichtig erachten. Weiterer wichtiger Aspekt sind die sportartspezifischen Begriffe, bei denen es gilt die einzelnen Begriffe genauer zu betrachten, um daraus Schlüsse für die Identität des *Dream Teams* zu ziehen. Die Begriffsnennungen in den Bereichen *Ambition/Orientierung* und *Erfolg* deuten darauf hin, dass der Ehrgeiz des *Dream Teams* international zu starten ebenso bei den Fans wahrgenommen wird. Der finanzielle, zeitliche und physische Aufwand ist den Fans hingegen weniger bewusst. Die regionale Zuordnung entspricht mit *Niedersachsen* grundsätzlich der Herkunft des *Dream Teams*, die mehrmalige Nennung von *Deutschland* bezieht sich vermutlich auf internationale Wettbewerbe, bei denen das *Dream Team* in den letzten Jahren als einzige Formation Deutschland vertreten hat.

Insbesondere der Bereich *Zuspruch* zeigt deutlich die Beziehung, die Fans zum *Dream Team* haben. Begriffe wie *traumhaft*, *Hammer-Kür*, *sensationell*, *ausdrucksvoll* und *atemberaubend* sind bezeichnend für die Faszination, die die Fans als Zuschauer empfinden. Das Netzdiagramm in Abbildung 33 stellt das gesamte Ergebnis grafisch dar.

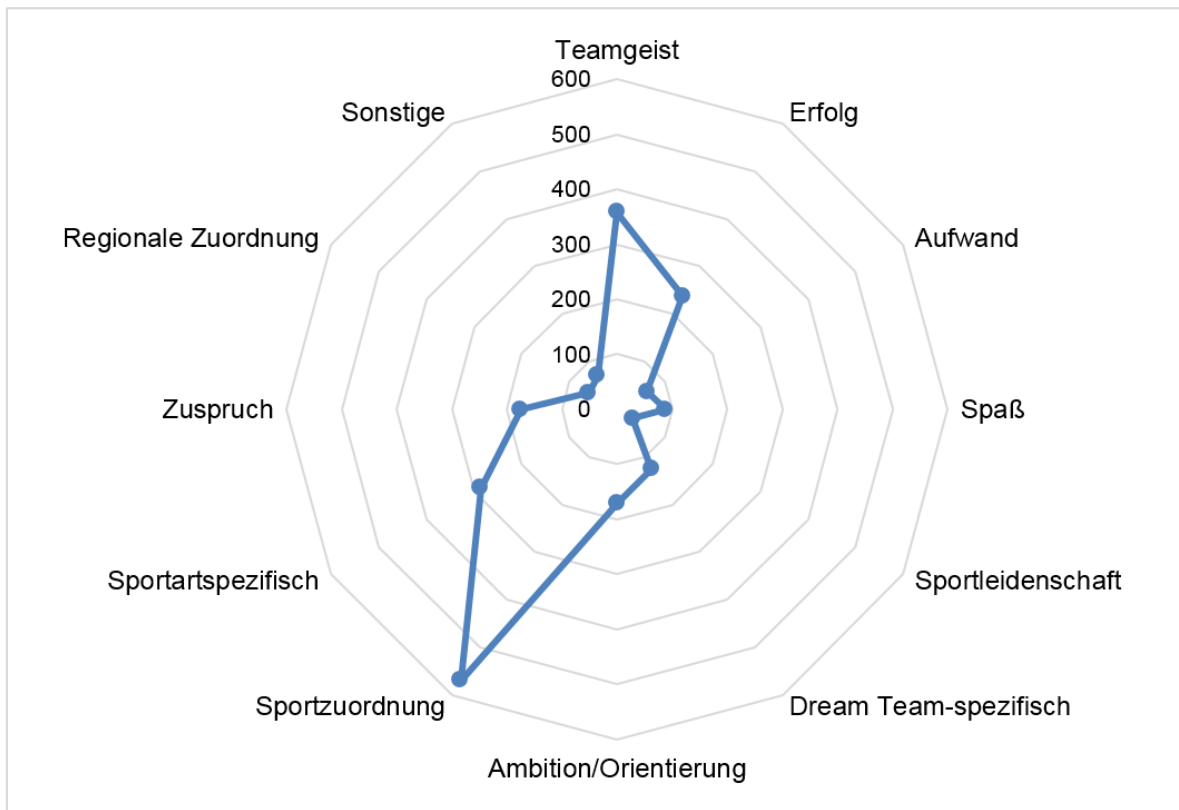


Abbildung 33: Fan-Befragung: Netzdiagramm Punktwerte der Codes
Eigene Darstellung

Zusätzlich zu den Begriffen wurden die Fans gefragt, welche Farbe sie mit dem *Dream Team* in Verbindung bringen. Mehrfachnennungen waren hier möglich, so dass insgesamt 92 Farben genannt wurden und vier Mal *keine* angekreuzt wurde. Besonders deutlich stehen hier die Farben *Schwarz* mit 33 Nennungen und *Rot* mit 29 Nennungen hervor (vgl. Abbildung 34). Dies lässt sich damit begründen, dass *Rot* die Farbe ist, die das *Dream Team* seit mehreren Jahren auf der eigenen Website und in der Mannschaftskleidung nutzt. Vielmehr scheint aber auch die Farbwahl des Kostüms diese Farbassoziation zu beeinflussen, denn das aktuelle Kostüm ist ein schwarzer Anzug. So mag die starke Assoziation mit der Farbe *Rot* ebenso mit dem Kostüm des letzten Weltmeistertitels zusammenhängen, da das Kostüm im Jahr 2009 rot war. Außerdem lassen sich so eventuell auch die anderen Farbnennungen erklären, da in den Jahren zahlreiche unterschiedliche Farben für die Kostüme genutzt worden sind.

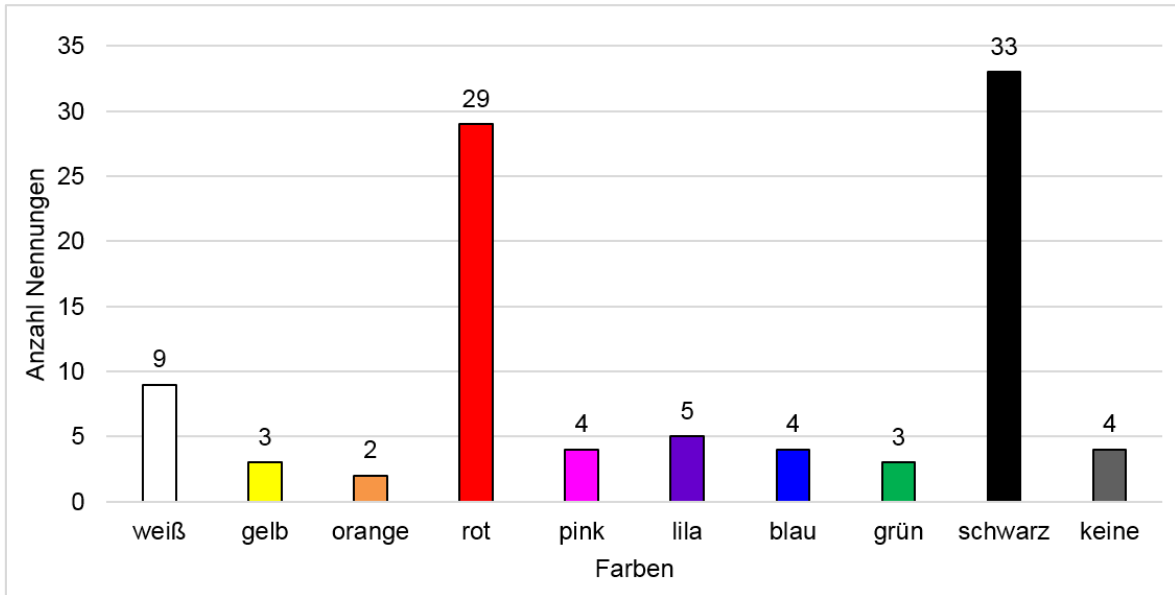


Abbildung 34: Farbassoziationen der Fans

Eigene Darstellung

4.3.5 Zusammenfassung und Vergleich

Ein Vergleich der Befragungen der *Dream Team*-Mitglieder und der Fans zeigt, dass ähnliche Ausprägungen vorhanden sind und keine merklichen Unterschiede zwischen den Altersgruppen existieren. Bei beiden Befragungen sind zahlreiche Begriffe, die den Teamgeist beschreiben, genannt worden. Lediglich die faktische Sportzuordnung hat bei den Fans deutlich mehr Nennungen. Der Zusammenhalt in der Mannschaft wird daher sowohl bei den Mitgliedern als auch bei den Fans als prägnanter Faktor für das *Dream Team* wahrgenommen. Des Weiteren wird der (internationale) Erfolg des *Dream Teams* von beiden Gruppen genannt (11 % der Fans, 9 % der Mitglieder) und gibt das ambitionierte Bild des Teams wieder (vgl. Abbildung 35). Dies wird durch die Begriffsnennungen der Fans und Mitglieder im Bereich *Ambition/Orientierung* verstärkt und erhält einen eindeutig internationalen Charakter, der sich in der zahlreichen Nennung der Begriffe *Weltmeister*, *Weltmeisterschaft* oder ähnliches widerspiegelt.

Für die Mitglieder steht außerdem der Spaß im Team im Vordergrund. Dennoch ist ihnen ebenso der Aufwand in Form von Zeit und Kosten bewusst. Der Aufwand wird im Gegensatz zum Spaß allerdings als deutlich weniger wichtig bewertet und noch nicht als negativ empfunden, sondern liegt im neutralen Bereich (vgl. Abbildung 36). Der Spaß erreicht hingegen durchschnittlich die volle Punktzahl bei der Bewertung und wird auch annähernd als genauso wichtig empfunden.

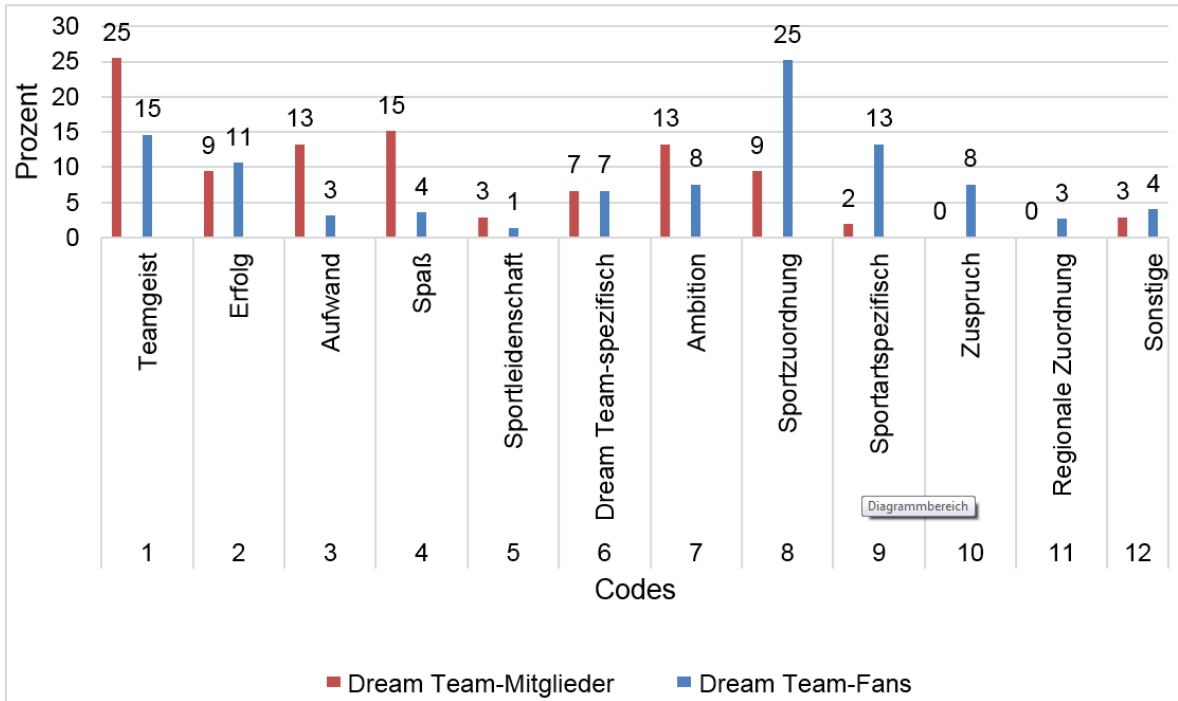


Abbildung 35: Vergleich der prozentualen Begriffsennung pro Code

Eigene Darstellung

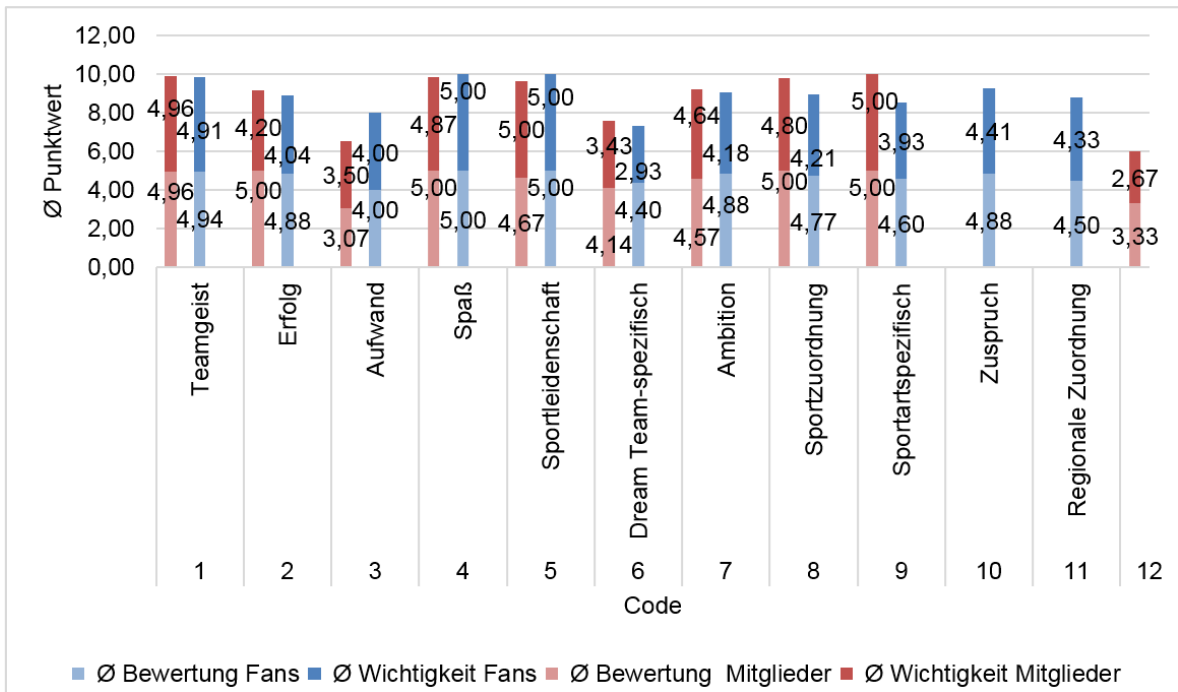


Abbildung 36: Vergleich der Bewertung der Codes

Eigene Darstellung

Die Fans spiegeln wiederum durch die Begriffe im Bereich Zuspruch eine Faszination wider, die sie als Zuschauer des *Dream Teams* empfinden. Sie beschreiben sie als *traumhaft*, *sensationell* oder *atemberaubend*. *Dream Team*-spezifische Begriffe beziehen sich in erster Linie auf Kürprogramme der Formation, aber auch auf den langjährigen ehemaligen Trainer Wolfgang Grampp, der das *Dream Team* gegründet und geprägt hat. Der genannte Begriff *längstes Formationsteam in Deutschland* ist vermutlich auf die lange Historie der Formation bezogen und verdeutlicht die Tradition, die in der Mannschaft gesehen wird.

Abbildung 37 legt die beiden entstandenen Netzdiagramme übereinander und verdeutlicht den Vergleich der ermittelten Ausprägungen. Zu beachten ist hierbei, dass dieses Diagramm auf den absoluten Zahlen basiert und daher zu bedenken ist, dass bei der Befragung der Mitglieder nur etwa halb so viele Begriffe entstanden sind wie bei der Fan-Befragung. Dennoch können anhand der Form die beschriebenen Ähnlichkeiten und Unterschiede deutlich erkannt werden.

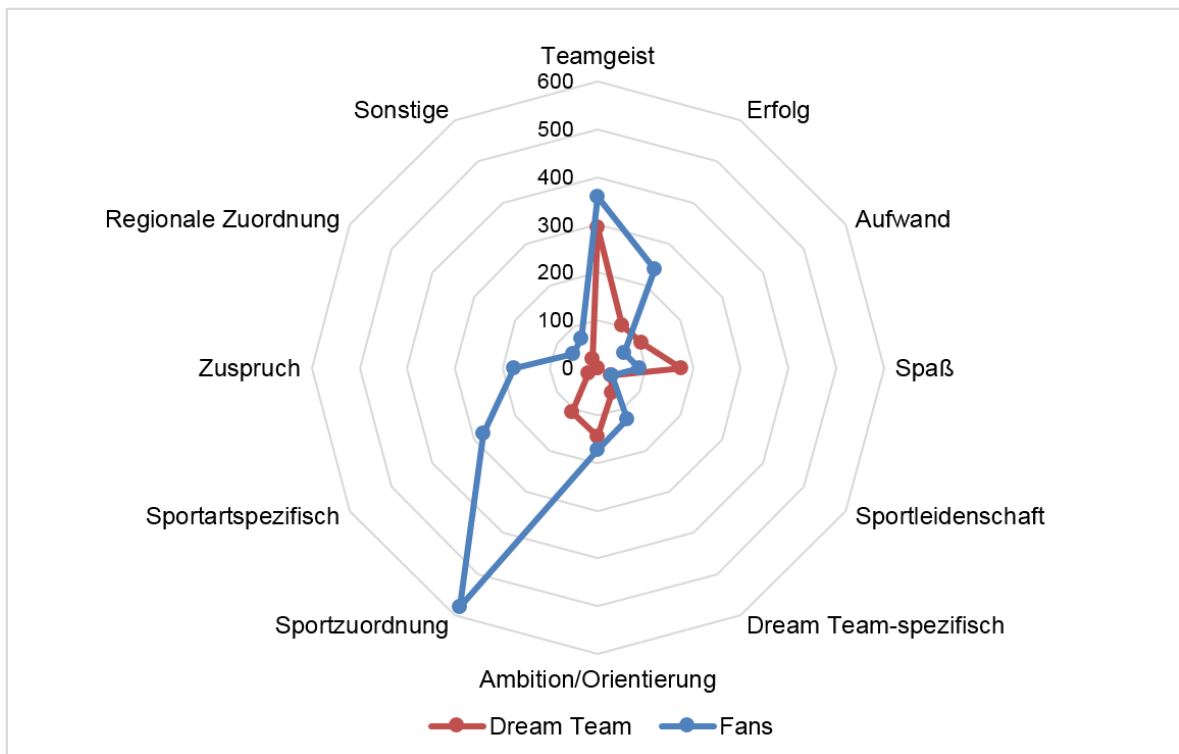


Abbildung 37: Vergleichendes Netzdiagramm der Ausprägungen der Befragungen
Eigene Darstellung; in absoluten Zahlen

4.4 Strategieentwicklung

Wie Abbildung 38 zeigt, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Situationsanalyse zur Erstellung einer Soll-Markenidentität genutzt. Anschließend werden Empfehlungen zur Erstellung des Markenkonzepts gegeben.



Abbildung 38: Markenmanagement-Zyklusuhr 3

eigene Darstellung; Quellen: ESCH, 2014: S. 118; BURMANN ET AL., 2003: S. 10; BURMANN ET AL., 2012: S. 96

4.4.1 Soll-Markenidentität

Aus den Ergebnissen der Mitglieder- und Fan-Befragungen können wichtige Bausteine einer Markenidentität des *Dream Teams* entnommen werden. Jedoch ist hierbei auch die Zielgruppe zu beachten. Für das *Dream Team* sind insbesondere zwei Zielgruppen von Bedeutung:

- aktuelle sowie potenzielle Mitglieder,
- Fans/Unterstützer (inkl. potenzieller Sponsoren).

Zwischen dem ermittelten Selbst- und Fremdbild des *Dream Teams* existieren Nuancen, die insbesondere zwischen den Mitgliedern und den Fans einen Unterschied darstellen (vgl. Abbildung 39). Mitglieder des *Dream Teams* schätzen den Erfolg, sehen aber den Teamgeist und den Spaß in der Mannschaft im Vordergrund. Außerdem sind sie sich des Aufwands bewusst, den sie erbringen müssen. Fans und Unterstützer stellen ebenso den Teamgeist in den Mittelpunkt, erst danach folgt der Erfolg. Im Gegensatz zu den Mitgliedern sehen sie allerdings weniger den Aufwand, sondern mehr die Faszination, die sie bei den Kürprogrammen des Teams erleben. Daher sollte in der Kommunikation die Zielgruppe jederzeit bedacht werden.

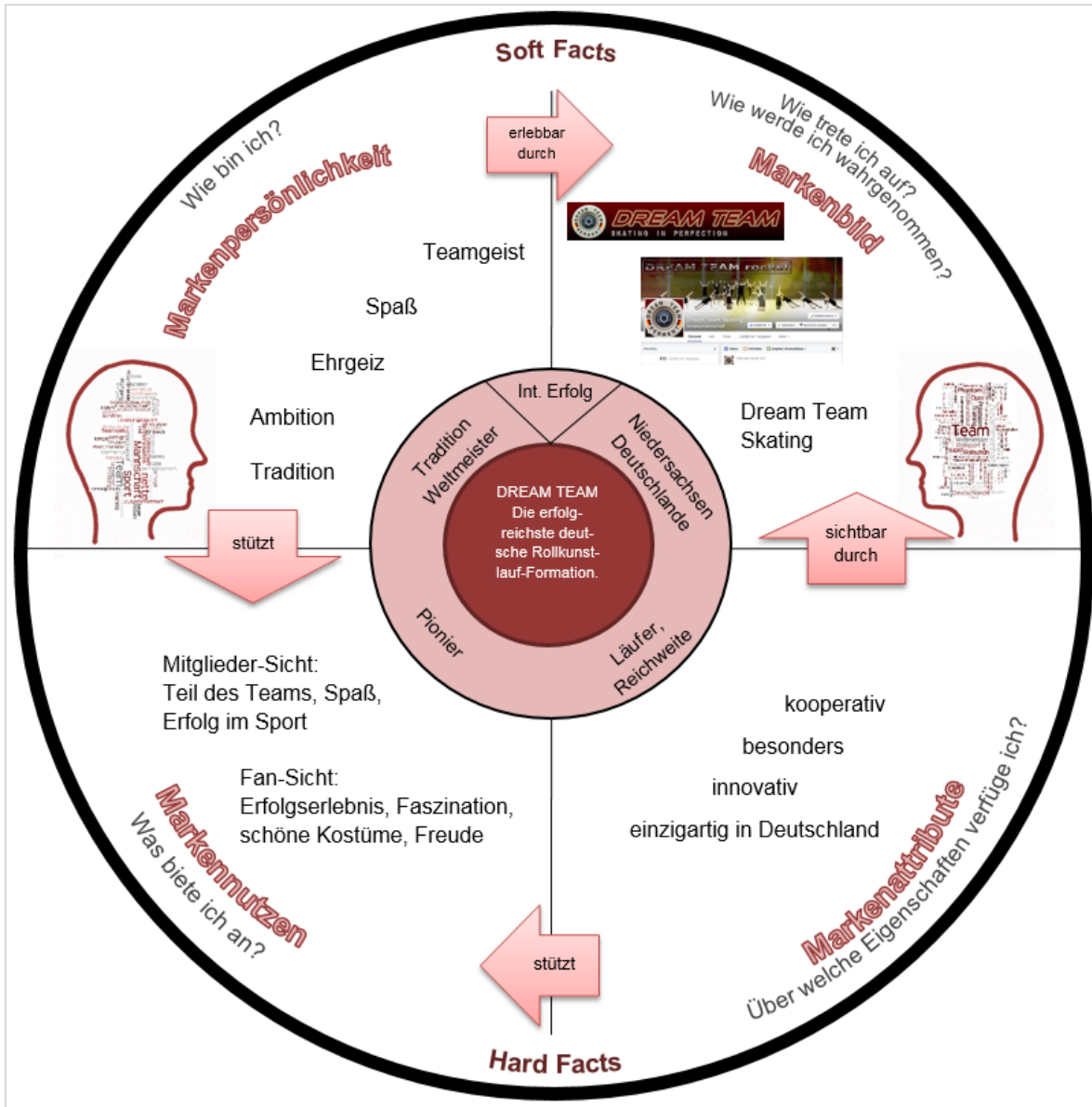


Abbildung 40: Markensteuerrad des Dream Teams

Eigene Darstellung (vgl. Abbildung 17)

Andererseits stützt die Markenpersönlichkeit den **Markennutzen**, der aus zwei Sichtweisen beschrieben wird. Aus der Perspektive der Mitglieder steht der Nutzen im Vordergrund, ein Teil des Teams zu sein und somit ein Zusammengehörigkeitsgefühl und zusätzlich Spaß zu erleben. Außerdem bietet das *Dream Team* ihnen die Möglichkeit Erfolg in ihrer Sportart zu erreichen. Fans und Unterstützer sehen aus ihrem Blickwinkel den Nutzen des Erfolgserlebnisses aus Zuschauerperspektive und somit die Faszination eines Kürprogramms. Sie erhalten den emotionalen Nutzen, Spannung und Freude zu erleben.

Im Bereich der Markenattribute werden vier zentrale Eigenschaften des *Dream Teams* genannt: *kooperativ*, *besonders*, *innovativ* und *einzigartig in Deutschland*. Das *Dream Team* ist bereits eine besondere Mannschaft, da sie im Rollkunstlauf angesiedelt wird und dies

eine Randsportart ist. Zusätzlich ist das *Dream Team* inzwischen fast ein Unikat in Deutschland, da es nur noch wenige Formationen gibt und keine die so lange überdauert hat, wie das *Dream Team*. Dies ist hauptsächlich darin begründet, dass das *Dream Team* als Laufgemeinschaft stets kooperativ mit anderen Vereinen zusammenarbeitet. Des Weiteren versucht die Formation regelmäßig innovative Weg zu gehen und die Kürprogramme weiterzuentwickeln. Die Formation ist bspw. das einzige deutsche Team das sportartübergreifend mit einem Choreographen vom *Synchronized Skating* zusammenarbeitet und somit neue Ideen umsetzt.

4.4.2 Empfehlungen zur Überarbeitung des Markenkongzeptes

Das Markenkongzept beinhaltet die Positionierung der Marke, die sich im Wesentlichen auf den entwickelten Markenkern stützt. Auf dieser Grundlage kann eine Markenpositionierung des *Dream Teams* wie folgt formuliert werden:

Das Dream Team ist eine deutsche Rollkunstlauf-Formation, deren Herkunft und Reichweite für potenzielle aktive Mitglieder hauptsächlich Niedersachsen ist. Das Dream Team blickt auf eine lange Tradition zurück, in der es als Pionier in der Sportdisziplin Rollkunstlauf-Formationslauf gewirkt hat. Es hat zahlreiche internationale Erfolge erreicht und ist ambitioniert weitere anzustreben.

In dieser Arbeit wurden die Nachwuchsformationen *Cadetten* und *Junioren Dream Team* ausgeklammert, da diese sich erst im Aufbau befinden. Bei einer Entwicklung einer Marke sollten diese Mannschaften in der Konstruktion allerdings bedacht werden. In den Befragungen zur Markenidentität wurde der Aspekt der Nachwuchsförderung von den Befragten nicht erwähnt. Folglich ist dieser Bereich weder bei den *Dream Team*-Mitgliedern, noch bei den Fans und Unterstützern präsent. Hier ist der Aufbau einer Familienmarkenstrategie möglich (vgl. Kapitel 2.1.3). Dabei können die verschiedenen Teams unter einer Marke vereint werden (vgl. Abbildung 41). Wie die Befragung der Fans zeigt, wird der Name *Dream Team* ebenso mit anderen Sportmannschaften assoziiert (z. B. Basketball, Synchronized Skating). Um das hier betrachtete *Dream Team* stärker von denen anderer Sportarten abzuheben, wird empfohlen, den bereits teilweise genutzten Anhang *Skating* beizubehalten und konstant als Familienmarkennamen einzusetzen.

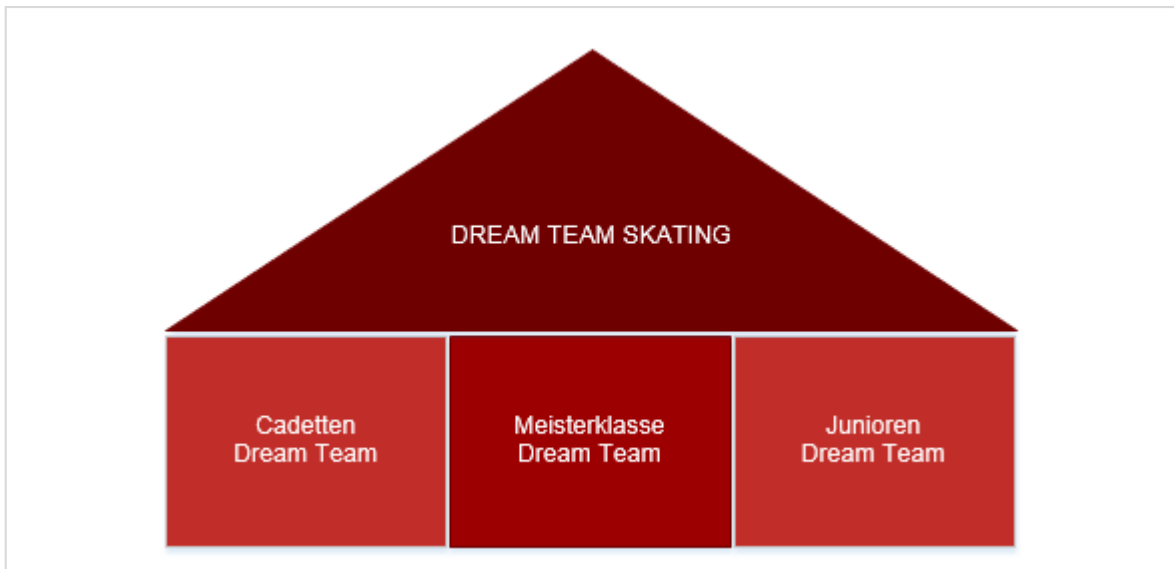


Abbildung 41: Konzept der Familienmarkenstrategie des *Dream Teams*

Eigene Darstellung

In Folge dessen muss die Kommunikation des *Dream Teams* bzw. der Marke *Dream Team Skating* über alle Kanäle angepasst werden, um die Nachwuchsformationen zu integrieren. Dadurch erweitert das *Dream Team* sein Portfolio, fügt seiner Identität einen weiteren Aspekt hinzu und vergrößert die ansprechbare Zielgruppe.

Um die Markenentwicklung zu komplettieren, wird des Weiteren empfohlen, die bereits vorhandenen Elemente zu überarbeiten und konstant zu nutzen. Die Farbgebung Rot sollte beibehalten werden, da diese bereits in den meisten Köpfen der Fans und Unterstützer verankert ist (vgl. Kapitel 4.3.4.2).

4.5 Weitere Handlungsempfehlungen

Zusätzliche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den weiteren Schritten des Markenmanagement-Zyklus:

Umsetzung

- **Rechtlicher Markenschutz**

Nach Überarbeitung der Markenstruktur und der bildlichen Darstellung der Marke, sollte überprüft werden, ob ein rechtlicher Schutz des Markennamens *Dream Team Skating* sowie der Bilddarstellungen möglich ist.

- **Interne Markenführung**

Die Mitglieder sollten über die neue Markenstruktur informiert werden und interne Maßnahmen zur Integration der Nachwuchsformationen geschaffen werden. Da die Eigenschaften

der Markenidentität aus dem Team stammen, erfordert es keine Anpassungen der Denkweise, jedoch sollten der Name und die Farb- bzw. Bildsprache in der internen Kommunikation genutzt werden.

- **Externe Markenführung**

Zur externen Kommunikation der Marke sollte neben der Überarbeitung der vorhandenen eigenen Kanäle (Website und Facebook-Fanpage) überdacht werden, inwiefern die Kommunikation über die kooperierenden Rollkunstlaufvereine verbessert werden kann. Möglichkeit wäre hier z. B. die Entwicklung eines Logos, mit dem sie auf ihrer Website zeigen können, dass sie *Dream Team Skating* unterstützen. Ein mögliches Motto wäre bspw. *Part of the Dream (Team)*. Des Weiteren können den Vereinen Texte für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung gestellt werden, welches eine konstante Informationsverteilung ermöglichen würde.

Ebenfalls sollte die Sponsorenmappe des *Dream Teams* aus dem neuen Blickwinkel der Familienmarke überarbeitet werden. Auf Grund der Markenkonstruktion und der ermittelten Identität eröffnen sich neue Möglichkeiten, *Dream Team Skating* Sponsoren zu präsentieren sowie Sponsorenpakete zusammenzustellen.

Kontrolle

- **Erfolgsmessung**

Nach Umsetzung der Markenstrategie sollte der Erfolg anhand von festgelegten Zielen (vgl. Kapitel 4.2.2) gemessen werden. Folgende Indikatoren können hierfür angesetzt werden:

- Neue Mitglieder,
- Abschluss von Sponsorenverträgen sowie
- Eingang von Spendengeldern.

Außerdem kann eine Vergrößerung der Reichweite anhand der Besucherzahlen der Website sowie den Gefällt mir-Angaben auf der Facebook-Fanpage kontrolliert werden.

- **Kontrolle der Umsetzung**

Die Umsetzung sollte regelmäßig kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass der Markenname und vorhandene Markenzeichen in der internen und externen Kommunikation konstant genutzt werden.

Des Weiteren wird empfohlen nach einer bestimmten Zeitspanne eine erneute Befragung durchzuführen, die die entwickelte und kommunizierte Soll-Identität überprüft. Eine Möglichkeit wäre hier ein semantisches Differential zu erstellen, bei dem gegensätzliche Wortpaarungen (z. B. heiß – kalt) auf einer Skala angeordnet werden (vgl. BEREKOVEN ET AL.,

2009: S. 75f.). Die Wortpaarungen können aufgrund der durchgeführten Freelisting-Befragungen erstellt werden und die Ergebnisse dieser Befragung somit überprüfen und ebenso vertiefen. Im Fall der Feststellung von Abweichungen oder Veränderungen, sollte das Markenkonzept nach dem Markenmanagement-Zyklus dementsprechend angepasst werden.

5 Schlussbetrachtung

Abschließend werden die in der Einleitung formulierten Fragen auf der Basis der erarbeiteten Theorie und unter Betrachtung des Beispiels zusammenfassend beantwortet.

- *Können Amateur-Sportmannschaften Instrumente des Markenmanagements nutzen, um ihre Ziele zu erreichen?*

Der Vergleich der Ziele des Markenmanagements (vgl. Kapitel 2.1.6) und der notwendigen Ressourcen eines Vereins (vgl. Kapitel 3.1) lässt deutliche Übereinstimmungen erkennen. Ebenso zeigt die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen dem sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg sowie der Marke des Vereins, dass diese eine Einflussgröße ist, die beachtet werden muss (vgl. Kapitel 3.2.2). Folglich ist der Einsatz von Instrumenten des Markenmanagements ebenso für Amateur-Sportmannschaften eine Möglichkeit ihre Situation zu beeinflussen wie für professionelle Teams. Jedoch ist der mögliche Umfang der Umsetzung davon abhängig, welches Fachwissen im Verein dahingehend vorhanden ist bzw. welche finanziellen Mittel eingesetzt werden können.

Amateur-Mannschaften beziehen sich meist auf eine bestimmte Sportart und/oder Region. Sie sind daher stark auf eine Nische festgelegt. Folglich ist es unwahrscheinlich, dass eine Amateur-Sportmannschaft eine notorische oder zumindest in Deutschland allgemein bekannte Marke hervorbringen kann. Jedoch ist es möglich, dass eine Mannschaft in ihrer Nische Markenstatus erlangt und daraus Vorteile in Bezug auf benötigte Ressourcen ziehen kann. So ist die Autorin der Ansicht, dass sich auch im Falle eines sehr kleinen Sportmarktes, wie im Beispiel des *Dream Teams*, eine konsequente Markenentwicklung positiv auf die Suche nach Unterstützern und neuen Mitgliedern auswirken kann, indem die Marke für einen Wiedererkennungswert sorgt und Identifizierung mit den Werten der Mannschaft ermöglicht.

- *Welche Chancen und Herausforderungen entstehen durch die Markenführung für amateur-Sportmannschaften?*

Die Markenentwicklung ist eine Möglichkeit der Unterstützung der Mannschaft, die strategisch aufgebaut und konstant beibehalten werden muss. Folglich ist sie eine Grundsatzentscheidung des Vereins, welche die Chance bietet, in einem bestimmten Bereich einen Wiedererkennungswert sowie ein positives Image zu erlangen. Dadurch eröffnet sich weitergehend die Möglichkeit neue Unterstützer auf sich aufmerksam zu machen und für die Mannschaft zu gewinnen.

Die Herausforderungen einer Markenentwicklung liegen für Amateur-Sportmannschaften hauptsächlich in der Umsetzung und Kontrolle sowie der Beibehaltung von Maßnahmen,

da häufig keine oder nur wenige Angestellte mit Fachwissen über Markenmanagement vorhanden sind. Außerdem sind die finanziellen Möglichkeiten von Amateur-Sportmannschaften größtenteils äußerst gering. Im Beispiel des *Dream Teams* sind bspw. nicht ausreichend Finanzen vorhanden, so dass aktuell jede Aktion des Markenmanagements auf ehrenamtlicher Arbeit basieren muss.

Wie kann eine Markenentwicklung einer Amateur-Sportmannschaft strategisch angelegt werden?

Insbesondere für Sportmannschaften eignet sich die identitätsbasierte Markenentwicklung, da diese Teams generell keine materiellen Produkte herstellen, die sie als greifbaren Gegenstand vermarkten können, sondern hauptsächlich immaterielle Dienstleistungen (vgl. Kapitel 3.2.1). Da diese im Sport meist besonders mit Gefühlen aufgeladen sind, ist der Aufbau einer emotional erfassbaren Persönlichkeit und einer ganzheitlichen Identität mit der sich Unterstützer identifizieren können, die Grundlage einer Marke in diesem Bereich (vgl. Kapitel 3.2.2).

Als Basis zur Ergründung der Identität dient das Markensteuerrad, das in Kapitel 4.1 vorgestellt wird. Die gesamte Markenentwicklung richtet sich nach dem Markenmanagement-Zyklus, welcher beispielhaft mit dem *Dream Team* beschrieben wird (vgl. Kapitel 4.1 bis 4.5). Kritisch anzumerken ist hier, dass je nach gegebenen Voraussetzungen der Mannschaft oder des Vereins durchaus andere Herangehensweisen sinnvoll sein können.

Zusammenfassend betrachtet können auch Amateur-Sportmannschaften in ihrem bestimmten Bereich einen „mystische[n] Charakter“ (MARX; ENGELS, 1972: S. 85) entwickeln, den bereits MARX in seinen Ausführungen zum Kapital feststellte. Zu bedenken ist, dass sie bestimmen müssen, welche Ziele sie erreichen wollen und eine dementsprechend angepasste Strategie konstruieren. Die entwickelte Markenidentität benötigt Zeit und eine konstante Durchführung der Maßnahmen des Markenmanagements, um seine Wirkung zu entfalten. Auf diesem Wege können auch Amateur-Sportmannschaften das Markenmanagement nutzen, um aus ihrer Leistung eine Marke zu entwickeln, welche einen emotionalen Zusatznutzen für ihre Zielgruppe besitzt und somit bereits indirekt die Erreichung der Mannschafts- und Vereinsziele unterstützt.

Karl Marx über einen Tisch:

„Aber sobald er als Ware auftritt, verwandelt er sich in ein sinnlich übersinnliches Ding. Er steht nicht nur mit seinen Füßen auf dem Boden, sondern er stellt sich allen andren Waren gegenüber auf den Kopf und entwickelt aus seinem Holzkopf Grillen“

(Marx; Engels, 1972: S. 84).

Literaturverzeichnis

- AAKER, DAVID A. (2010): Building strong brands, London: Pocket.
- AAKER, DAVID A.; JOACHIMSTHALER, ERICH (2001): Brand Leadership, Die Strategie für Siegermarken, München: Financial Times Prentice Hall.
- ADJOURI, NICHOLAS (2014): Alles was Sie über marken wissen müssen, Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- ADJOURI, NICHOLAS; STASTNY, PETR (2006): Sport-Branding, Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- BAUMGARTH, CARSTEN (2008): Markenpolitik, Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- BECKER, CHRISTIAN (2012): Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage, Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BEREKOVEN, LUDWIG; ECKERT, WERNER, ET AL. (2009): Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- BRUHN, MANFRED (2001): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: BRUHN, MANFRED, Die Marke, Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern [u.a.], Haupt, S. 14ff.
- BRUHN, MANFRED (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: BRUHN, MANFRED, Handbuch Markenführung, Wiesbaden, Gabler, S. 3ff.
- BRUHN, MANFRED; STAUSS, BERND (2008): Dienstleistungsmarken, Eine Einführung in den Sammelband. In: BRUHN, MANFRED; STAUSS, BERND, Dienstleistungsmarken, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, Gabler, S. 3ff.
- BURMANN, CHRISTOPH; HALASZOVICH, TILO, ET AL. (2012): Identitätsbasiertes Markenmanagement, Ein innovativer Ansatz zur Führung von Marken, Wiesbaden: Gabler.
- BURMANN, CHRISTOPH; MEFFERT, HERIBERT (2005a): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: MEFFERT, HERIBERT, ET AL., Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, Gabler, S. 73ff.
- BURMANN, CHRISTOPH; MEFFERT, HERIBERT (2005b): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: MEFFERT, HERIBERT, ET AL., Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, Gabler, S. 38ff.
- DOMIZLAFF, HANS (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg: Marketing-Journal.

- DREAMTEAMSKATING E.V. (2013): Satzung, siehe Anhang 7.
- DRIV E.V. (2014b): Bestandserhebung 2014, siehe Anhang 6.
- ERIKSON, ERIK H. (1973): Identität und Lebenszyklus, Drei Aufsätze, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- ESCH, FRANZ-RUDOLF (2005): Moderne Markenführung, Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- ESCH, FRANZ-RUDOLF (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, München: Vahlen, Franz.
- FINDEISEN, FRANZ (1924): Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe.
- FREYER, WALTER (2011): Sport-Marketing, Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Auflage, Berlin: Schmidt, Erich.
- GRÖPPEL-KLEIN, ANDREA (2004): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für die Markenführung. In: BRUHN, MANFRED, Handbuch Markenführung, Wiesbaden, Gabler, S. 321ff.
- HARTMANN, VOLKER (1966): Markentechnik in der Konsumgüterindustrie, Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe Verlag.
- HERMANNNS, ARNOLD; RIEDMÜLLER, FLORIAN (2008): Die duale Struktur des Sportmarktes. In: HERMANNNS, ARNOLD; RIEDMÜLLER, FLORIAN, Management-Handbuch Sport-Marketing, München, Vahlen, S. 39ff.
- KAISER, SEBASTIAN (2012): Kommunikationsmanagement im Sport. In: NUFER, GERD; BÜHLER, ANDRÉ, Management im Sport, Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, Berlin, Schmidt, Erich, S. 497ff.
- KAPFERER, JEAN-NOËL (2012): The new strategic brand management, Advanced insights and strategic thinking, 5. Auflage, London, Philadelphia: Kogan Page.
- KAPFERER, JEAN-NOËL; ROMINGER-HANAUER, BARBARA, ET AL. (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- KEUPP, HEINER (1999): Identitätskonstruktionen, Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- KOPPELMANN, UDO (2004): Funktionenorientierter Erklärungsansatz der Markenführung. In: BRUHN, MANFRED, Handbuch Markenführung, Wiesbaden, Gabler, S. 371ff.
- KROEBER-RIEL, WERNER; GRÖPPEL-KLEIN, ANDREA (2013): Konsumentenverhalten, 10. Auflage, München: Vahlen, Franz.

- LEITHERER, EUGEN (1954): Die Entwicklung des Markenwesens, Von den Ursprüngen bis zum Beginn der fünfziger Jahre; Nachdruck 1988, Wiesbaden: Markenartikel Verlag.
- LÜHRMANN, THOMAS (2006): Führung, Interaktion und Identität, Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- MARX, KARL; ENGELS, FRIEDRICH (1972): Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, 8. Auflage, Berlin: Dietz.
- MAZURKIEWICZ, DIRK; THIEME, LUTZ (2008): Markenmanagement. In: BEZOLD, THOMAS ET AL., Handwörterbuch des Sportmanagements, Frankfurt, M, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, NY, Oxford, Wien, Lang, S. 93ff.
- MEAD, GEORGE HERBERT (1973): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, 1. Auflage, Frankfurt (am Main): Suhrkamp.
- MEFFERT, HERIBERT; BURMANN, CHRISTOPH (2005): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: MEFFERT, HERIBERT, ET AL., Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, Gabler, S. 19ff.
- MEFFERT, HERIBERT; BURMANN, CHRISTOPH, ET AL. (2012): Marketing, Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 11. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- MELLEROWICZ, KONRAD (1963): Markenartikel, 2. Auflage, München und Berlin: C.H.Beck.
- PREUSS, HOLGER (2014): Bedeutung und Arten von Marken im Sport. In: PREUSS, H. ET AL., Marken und Sport, Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3ff.
- RADTKE, BERND (2014): Markenidentitätsmodelle, Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität, Wiesbaden: Gabler.
- RIEDMÜLLER, FLORIAN (2011): Professionelle Vermarktung von Sportvereinen, Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen, Berlin: Schmidt, Erich.
- RIEDMÜLLER, FLORIAN (2014): Marken-Management für Vereine als Ansatz zur Sicherung langfristiger sportlich-wirtschaftlicher Erfolge. In: PREUSS, H. ET AL., Marken und Sport, Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- SCHIRM, ROLF W. (1982): Signale für eine "verlässliche" Welt. In: DISCH, WOLFGANG K. A., Wundersame Welt der Markenartikel, Hamburg, Marketing-Journal, S. 67ff.
- SCHMOLLER, GUSTAV (1870): Zur Geschichte der deutschen Kleingewerbe im 19. Jahrhundert, Halle: Waisenhauses-Verlag.

- SCHUBERT, MANFRED (2008): Besonderheiten des Sports für das Marketing. In: HERMANN, ARNOLD; RIEDMÜLLER, FLORIAN, Management-Handbuch Sport-Marketing, München, Vahlen, S. 85ff.
- SMITH, ADAM (2009): Der Wohlstand der Nationen, Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, 12. Auflage, München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- TROSIEN, GERHARD (1999): Die Sportbranche, Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit, 2. Auflage, Frankfurt am Main [etc.]: Campus.
- TROSIEN, GERHARD (2009): Sportökonomie, Ein Lehrbuch in 15 Lektionen, 2. Auflage, Aachen: Meyer & Meyer.
- TURNER, PAUL (2007): Marketing in for-profit and not-for-profit sport organizations. In: BEECH, JOHN G.; CHADWICK, SIMON, The marketing of sport, Harlow, England, New York, Prentice Hall/Financial Times, S. 23ff.
- WILDE, OSCAR (1891): The Picture of Dorian Grey, London: Ward, Lock.
- WORATSCHEK, HERBERT; BEIER, KLAUS (2001): Sportmarketing. In: TSCHULIN, DIETER K.; HELMIG, BERND, Branchenspezifisches Marketing, Grundlagen - Besonderheiten - Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, Gabler, S. 203ff.

Internetquellenverzeichnis

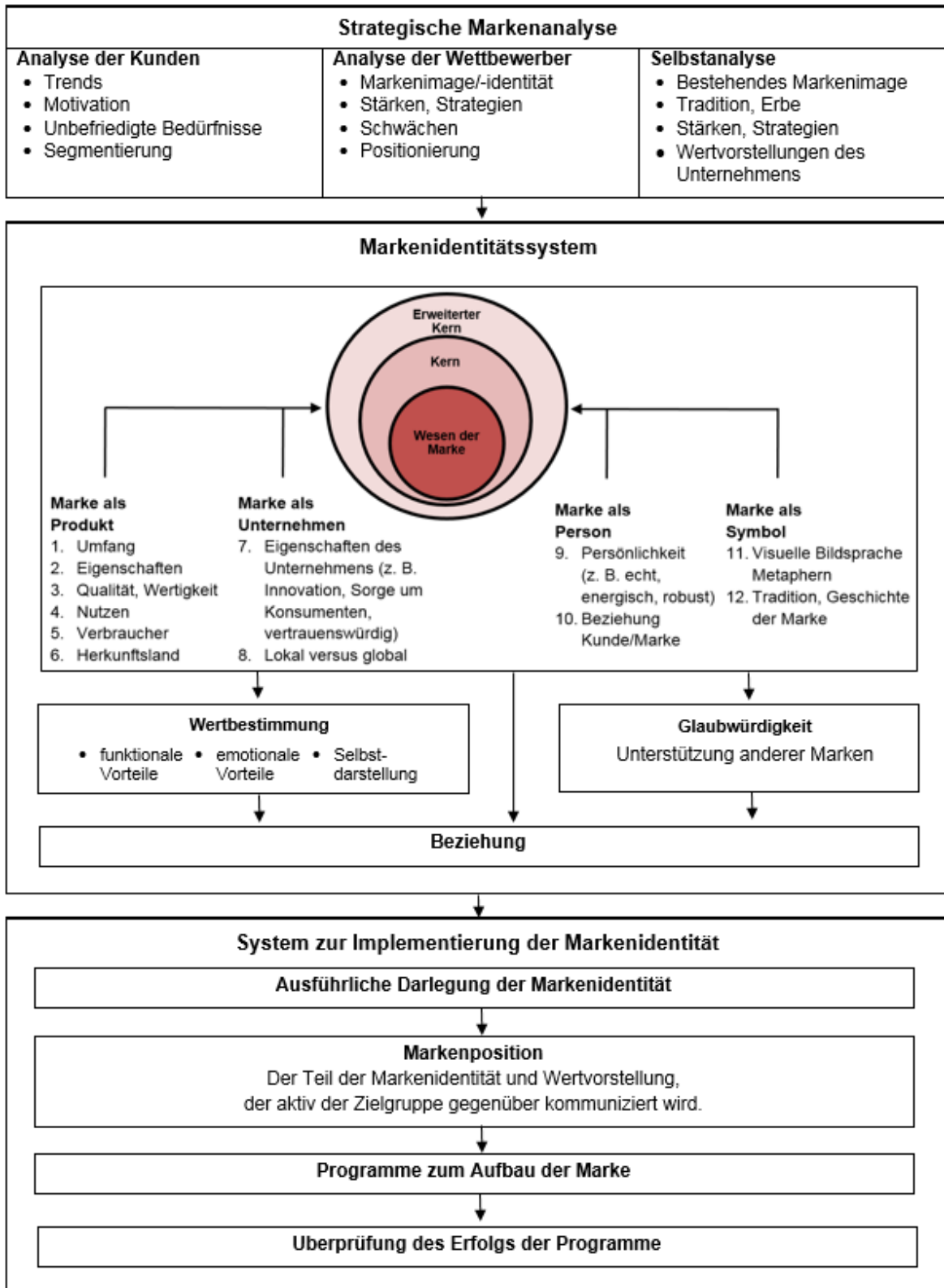
1. HREC E.V. (o. J.a): Home, URL: <http://www.hanauer-rec.de/wordpress/>. Stand: 02.11.2014.
1. HREC E.V. (o. J.b): Roll's Royce Hanau, URL: <https://www.facebook.com/RollsRoyceHanau>. Stand: 02.11.2014.
- BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (o. J.): Duden Online, Identität, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Identitaet>. Stand: 29.10.2014.
- BRUHN, MANFRED; GEM (2002): Was ist Marke?, URL: <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Was%20ist%20eine%20Marke.pdf>. Stand: 18.07.2014.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ (o. J.): Gesetz über den Schutz vom Marken oder sonstigen Kennzeichen, §3 Als Marke schutzfähige Zeichen, URL: http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html. Stand: 07.09.2014.
- BURMANN, CHRISTOPH; BLINDA, LARS, ET AL. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, LiM-Arbeitspapier, URL: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf>. Stand: 16.09.2014.
- BURMANN, CHRISTOPH; SCHADE, MICHAEL (2009): Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine - eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen, Arbeitspapier Nr. 40, URL: http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-40-Markenimage_prof_Sportvereine.pdf. Stand: 06.11.2014.
- CEPA (o. J.): Rules 2014, URL: http://www.cers.pt/ficheros/home/2013/CEPA_BOOK_2014.pdf. Stand: 05.09.2014.
- CIPA (2014): CIPA RULE BOOK, URL: <http://www.rollersports.org/RollerSports/upload/media/artistic/CIPA%20RULE%20BOOK%202013%206.3.1.pdf>. Stand: 27.10.2014.
- DREAM TEAM SKATING E.V. (o. J.a): Dream Team Skating, Facebook-Fanpage, URL: <https://www.facebook.com/pages/Dream-Team-Skating/122791021134724>. Stand:
- DREAM TEAM SKATING E.V. (o. J.b): Erfolge, URL: <http://www.dreamteamskating.de/erfolge/>. Stand: 23.10.2014.
- DREAM TEAM SKATING E.V. (o. J.c): Home, URL: <http://www.dreamteamskating.de/>. Stand: 27.10.2014.
- DREAM TEAM SKATING E.V. (o. J.d): Spenden, URL: <http://www.dreamteamskating.de/spenden/>. Stand: 30.10.2014.
- DREAM TEAM SKATING E.V. (o. J.e): Über uns, URL: <http://www.dreamteamskating.de/uber-uns/>. Stand: 05.09.2014.

- DREAM TEAM SKATING E.V. (2014): Team 2014, URL: <http://www.dreamteamskating.de/team-2014/>. Stand: 23.10.2014.
- DRIV E.V. (2011): Deutsche Sport- und Wettkampfordnung für Rollkunstlauf, URL: <https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=CA804EA1A824957F&resid=CA804EA1A824957F!240&app=WordPdf&authkey=!AEyPoD5THn6zooA>. Stand: 05.09.2014.
- DRIV E.V. (2014a): Beschlüsse der SK Rollkunstlauf-Sitzung vom 18.01.2014, URL: <https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=CA804EA1A824957F&resid=CA804EA1A824957F!210&app=WordPdf&authkey=!AEyPoD5THn6zooA>. Stand: 05.09.2014.
- DRIV E.V. (2014c): DM 2014, URL: <https://onedrive.live.com/?cid=CA804EA1A824957F&id=CA804EA1A824957F!191&authkey=!AEyPoD5THn6zooA>. Stand: 25.11.2014.
- FIRS (o. J.): World Championships in archive, URL: <http://www.rollersports.org/RollerSports/artistic/worldchampionship.html>. Stand: 26.10.2014.
- FIHP (o. J.): Risultati, URL: <http://www.fihp.org/artistico/risultati.html>. Stand: 25.11.2014.
- FRY, KATHY (o. J.): Precision Roller Skating World Championships 1999 - 2008, URL: <http://www.quadskating.com/artistic/precision-worlds.htm>. Stand: 26.10.2014.
- KAYSER, RAINER (o. J.): Ergebnisse - aktuell, URL: <http://www.rollkunstlauf.info/ergebnisse/index.php>. Stand: 01.11.2014
- PIROLA, ARIANA (o. J.): World Championships 1999, URL: <http://www.skatingidea.org/world-championship-1990-gold-coast-rollerskating/>. Stand: 26.10.2014.
- RKB SOLIDARITÄT E.V. (o. J.): Unsere Sportarten, Rollsport, URL: <http://www.die-soli.de/index.php/aktuelles/rollsport>. Stand: 26.10.2014.
- SINCRO ROLLER – CALDERARA (o. J.): Sponsor, URL: http://www.sincroroller.it/home/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=76. Stand: 25.11.2014.
- SKATING CLUB ALBINEA (o. J.): Sponsor, URL: <http://www.skatingclubalbinea.com/>. Stand: 25.11.2014.
- SPRINGER GABLER VERLAG (o. J.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Dienstleistungsmarketing, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/769/dienstleistungsmarketing-v9.html>. Stand: 30.10.2014.
- TGS OBER-RAMSTADT (o. J.): Trainingsgruppen der Rollkunstlaufabteilung, URL: http://tgs-rollkunstlauf.de/html/body_gruppen.html. Stand: 27.10.2014.
- WADSACK, RONALD; WACH, GABRIELE (2010): Legitimationskapital. In: Sciamus, Heft 4 /2010, S. 1ff. URL: http://www.sport-und-management.de/index.php?option=com_content&view=article&id=25:ausgabe-nr-4-2010&. Stand: 20.11.2014.

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Modell zur Planung der Markenidentität nach AAKER.....	93
Anhang 2	Prozess des identitätsbasiertem Markenmanagements nach BURMANN	94
Anhang 3	Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung nach Esch....	95
Anhang 4	Zusammenfassender Managementprozess als Flussdiagramm	96
Anhang 5	Übersicht der teilnehmenden Teams der DM, EM und WM 1996 – 2014.....	97
Anhang 6	DRIV Bestandserhebung 2014.....	97
Anhang 7	DTS Satzung.....	97
Anhang 8	Begriffsnennungen Freeling-Befragung Dream Team-Mitglieder	97
Anhang 9	Begriffsnennungen Freeling-Befragung Dream Team-Fans.....	97
Anhang 10	Auswertung Freeling gesamt	97

Anhang 1 Modell zur Planung der Markenidentität nach AAKER



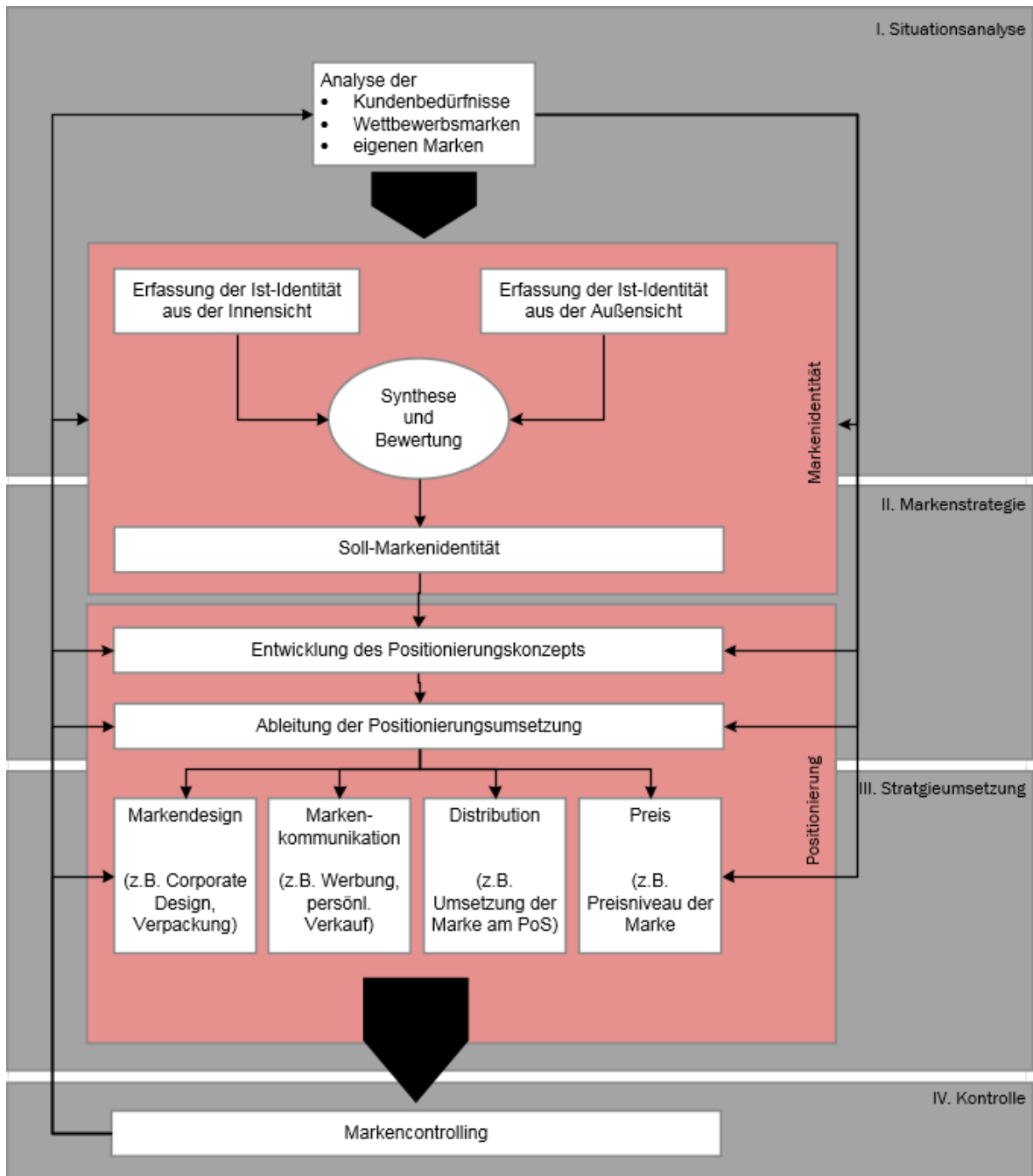
Eigene Darstellung; Quelle: AAKER; JOACHIMSTHALER, 2001: S. 54

Anhang 2 Prozess des identitätsbasiertem Markenmanagements nach BURMANN



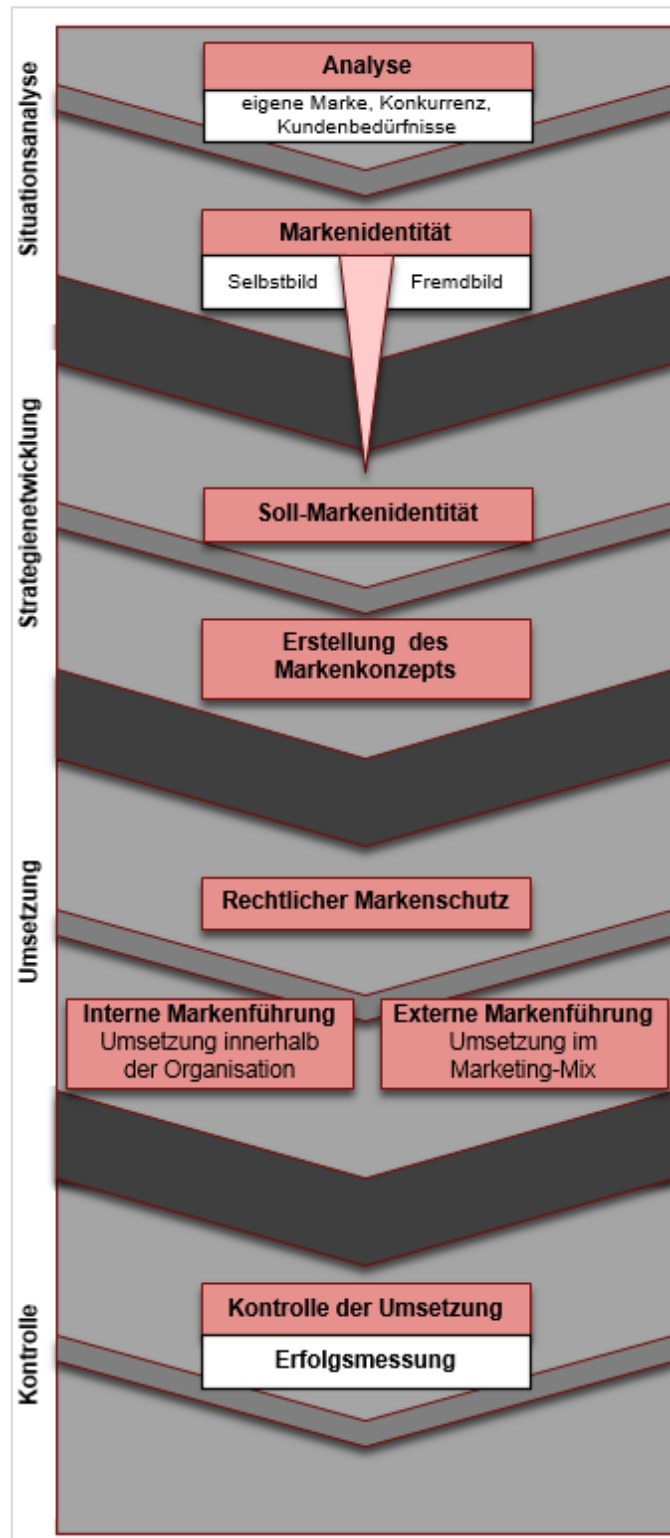
Eigene Darstellung; Quelle: BURMANN ET AL., 2003: S. 10

Anhang 3 Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung nach Esch



Eigene Darstellung; Quelle: ESCH, 2005: S. 128

Anhang 4 Zusammenfassender Managementprozess als Flussdiagramm



eigene Darstellung; Quellen: ESCH, 2014: S. 118; BURMANN ET AL., 2003: S. 10; BURMANN ET AL., 2012: S. 96

Anhang 5 Übersicht der teilnehmenden Teams der DM, EM und WM 1996 – 2014

Siehe Anhang auf CD-ROM

Anhang 6 DRIV Bestandserhebung 2014

Siehe Anhang auf CD-ROM

Anhang 7 DTS Satzung

Siehe Anhang auf CD-ROM

Anhang 8 Begriffsnennungen Freelisting-Befragung Dream Team-Mitglieder

Siehe Anhang auf CD-ROM

Anhang 9 Begriffsnennungen Freelisting-Befragung Dream Team-Fans

Siehe Anhang auf CD-ROM

Anhang 10 Auswertung Freelisting gesamt

Siehe Anhang auf CD-ROM

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift