

Corporate Social Responsibility als Instrument der identitätsbasierten Markenkommunikation im Zuschauersport

Orientiert am Beispiel der
Uni-Riesen Leipzig

Bachelorarbeit

Im Studiengang Sportmanagement
an der
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: David Hauschild
70026207

Erster Prüfer: Prof. Dr. Norbert Müller
Zweiter Prüfer: Mark Hoffmann

Eingereicht am: 15.07.2015

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes	VI
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Die theoretischen Grundlagen der identitätsbasierten Markenkommunikation ..	3
2.1 Die Identität als Grundlage der Markenführung	4
2.1.1 Die Komponenten der Markenidentität	5
2.1.2 Der Transfer der Markenidentität zum Markenimage	8
2.2 Die Markenevolution	10
2.3 Die Markenkommunikation	12
2.3.1 Die Ziele der Markenkommunikation	13
2.3.2 Der Vergleich zwischen Outbound und Inbound Marketing als geeignete Strategie	14
3 Corporate Social Responsibility	18
3.1 Definitive Abgrenzung	19
3.2 Die Anwendungsbereiche im Zuschauersport	21
3.3 Die Einordnung von CSR Zielen	23
3.4 Die Markenkommunikation unter Berücksichtigung des CSR-Ansatzes.....	25
3.4.1 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren.....	25
3.4.2 Kommunikationsformen	26
3.4.3 Themen und Kanäle	28

4 Die Besonderheiten des Zuschauersports	29
4.1 Der Zuschauermarkt Begriffserklärung und Abgrenzung	29
4.2 Die Besonderheiten der Stakeholder	32
4.3 Die Besonderheiten der Leistungen	35
4.4 Die Besonderheiten der Markenkommunikation	37
5 Identitätsbasierte Markenkommunikation orientiert am Beispiel der Uni-Riesen Leipzig	40
5.1 Historischer Kurzaufsicht	40
5.2 Rahmenbedingungen	42
5.3 Kritische Betrachtung des Ist-Zustandes und Bestimmung der Soll- Identitätskomponenten	44
5.4 Kommunikative Maßnahmen zum Transfer der Markenidentität	50
5.5 Handlungsempfehlungen	52
6 Fazit	54
Literaturverzeichnis	57
Eidesstattliche Erklärung	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Komponenten der Markenidentität	7
Abbildung 2: Der Transfer der Markenidentität zum Markenimage	9
Abbildung 3: Die Instrumente des Out- und Inbound Marketing	16
Abbildung 4: Das Zusammenspiel von Out- und Inbound Marketing	18
Abbildung 5: Die Abgrenzung des CSR Begriffs	20
Abbildung 6: Die Einordnung von CSR Zielen	24
Abbildung 7: Die duale Struktur des Sportmarktes	31
Abbildung 8: Die Stakeholder im Zuschauersport	34
Abbildung 9: Die Markenkompetenzen	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Einordnung der Kommunikationsformen	27
--	----

Abkürzungsverzeichnis

Bsp.	-	Beispiel
bzw.	-	beziehungsweise
bspw.	-	beispielsweise
CC	-	Corporate Citizenship
CG	-	Corporate Governance
CSR	-	Corporate Social Responsibility
DDR	-	Deutsche Demokratische Republik
ebd.	-	ebenda
EU	-	Europäische Union
HC Leipzig	-	Handball-Club Leipzig
hrsg.	-	herausgegeben
i.d.R.	-	in der Regel
JBBL	-	Jugend-Basketball-Bundesliga
Mio.	-	Millionen
NBBL	-	Nachwuchs-Basketball-Bundesliga
RB Leipzig	-	RasenBallSport Leipzig
SC DHFK	-	Sportclub Deutsche Hochschule für Körperkultur
SEA	-	Search Engine Advertising
SEO	-	Search Engine Optimization
u.a.	-	unter anderem
vgl.	-	vergleiche

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Wissenschaftler/innen, verzichtet. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet gelten entsprechende Begriffe im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

1 Einleitung

Marken beschäftigen Menschen in vielerlei Hinsicht und sind für die Unternehmenswelt von großer Bedeutung. Ob als Merkmal zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern oder aus Sicht der Kunden, als garantiertes Versprechen auf gleichbleibende Qualität. Das Thema Marken und deren Führung steht besonders bei großen Konzernen im Fokus und stellt somit ein wichtiges Element der Unternehmensführung dar. Die wertvollsten Marken weltweit erreichen Werte von mehr als 100 Milliarden US-Dollar¹ und bewegen sich somit in einem ähnlichen Rahmen wie das Bruttoinlandsprodukt von Irland.²

Aufgrund der, mit Beginn des Informationszeitalters, immer weiter voranschreitenden Kenntnisse der Gesellschaft über die oft multinationalen Konzerne, rücken auch deren Handlungsfelder und die dort stattfindenden Arbeitsprozesse immer weiter in den Vordergrund der Kommunikation. Somit setzen immer mehr dieser Unternehmen aus verschiedenen Gründen auf Corporate Social Responsibility. Zum Teil aus tatsächlichem Interesse, zum Teil auch nur mit der Hoffnung das Image zu verbessern.

Die Bedeutung der Markenführung wird zusehens auch von kleineren Betrieben aus den unterschiedlichsten Branchen erkannt. So gewinnt die Thematik der Marke und die darauf aufbauende klare, einheitliche und zielgerichtete Kommunikation auch im Zuschauersport immer mehr an Gewicht. Auch wenn auf den ersten Blick, nur wenige Organisationen eine eindeutige Marke erkennen lassen. Besonders außerhalb der Fußball Bundesliga ist dies nur selten zu identifizieren.

So auch beim vorliegenden Beispiel der in der 2. Basketball-Bundesliga ProB spielenden Organisation, Uni-Riesen Leipzig. Eine Spirale aus fehlenden Finanzen und Mitarbeitern sowie dem Mangel eines strategischen Konzeptes, lassen ein strukturiertes vorgehen über die alltäglichen Aufgaben hinaus, nur selten zu.

¹ Statista (Hrsg.), (Die 25 wertvollsten Marken, 2015), zugegriffen am 23. Juni 2015.

² Statista (Hrsg.), (BIP Irland 2004 - 2014), zugegriffen am 23. Juni 2015.

1.1 Zielsetzung

In der Unternehmenswelt erwies sich das Konzept der identitätsbasierten Markenführung als leistungsfähiges Managementmodell. Die vorliegende Arbeit soll die Relevanz der Markenidentität von Organisationen im Zuschauersport vermitteln und als Anreiz zur Weiterentwicklung für die Uni-Riesen Leipzig dienen. Letztlich ist es das Ziel, auf Grundlage der wissenschaftlichen Fachliteratur und orientiert am Beispiel der Uni-Riesen Leipzig, festzustellen, ob Corporate Social Responsibility ein geeignetes Instrument für die Markenkommunikation im Zuschauersport darstellt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt sich aus vier Hauptbestandteilen zusammen, welche von der in Kapitel 1 aufgeführten Einleitung und dem in Kapitel 6 dargestellten Fazit umrahmt werden. Kapitel 2 beschreibt die Grundlagen der identitätsbasierten Markenkommunikation, die Komponenten der Markenidentität sowie den Transfer, eben dieser, zum Markenimage. Diesem folgt ein Abschnitt zur zeitablaufbezogenen Markenevolution. Anschließend wird die Kommunikation der Marke genauer betrachtet. Im besonderen die Ziele der Markenkommunikation sowie ein Vergleich zwischen Out- und Inbound Marketing. Kapitel 3 setzt sich genauer mit der Thematik CSR auseinander und beginnt mit der definitorischen Abgrenzung. Nachfolgend werden die Anwendungsbereiche im Zuschauersport sowie die Ziele behandelt. Im Anschluss erfolgt eine genauere Betrachtung der Markenkommunikation unter Berücksichtigung des CSR-Ansatzes. Hierfür werden sowohl die Voraussetzungen, die Erfolgsfaktoren und die geeigneten Kommunikationsformen als auch mögliche Themen und Kanäle beschrieben. Im Kapitel 4 wird eine genaue Betrachtung des Zuschauersports vorgenommen. In diesem Zusammenhang erfolgen Begriffserklärung und Abgrenzung des Zuschauersportmarktes. Nachfolgend werden die Besonderheiten von Stakeholdern, Leistungen und Markenkommunikation herausgestellt. Somit dienen die Kapitel 2 bis 4 als theoretische Grundlagen für den in Kapitel 5 vollzogenen Praxistransfer der identitätsbasierten Markenkommunikation. Dargestellt wird dies am Beispiel der Uni-Riesen Leipzig. Dafür sind zu Beginn ein historischer Kurzausschnitt und das Aufzeigen der Rahmenbedingungen notwendig. Anschließend erfolgt eine kritische Betrachtung des Ist-Zustandes sowie die Bestimmung der Soll-Identitätskomponenten. Bevor abschließend einige Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, erfolgt der Transfer der Markenidentität anhand beispielhaft gewählter kommunikativer Maßnahmen.

2 Die theoretischen Grundlagen der identitätsbasierten Markenkommunikation

Der Begriff „Marke“ kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und dementsprechend auf unterschiedliche Art und Weise definiert werden. Es kann u.a. zwischen der Marke als gewerbliches Schutzrecht³, dem Markierten Produkt, wie es bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Hans Domizlaff⁴ beschrieben wurde und dem modernen Ansatz von Meffert und Burmann unterschieden werden. Angesichts ihrer dominierenden Stellung in der deutschsprachigen Marketingliteratur soll hier dem Verständnis von Meffert und Burmann gefolgt werden, welche den Terminus - Marke - folgendermaßen definieren: „Ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“⁵

Unter Berücksichtigung der heutigen Marktsituation sind Marken ein zentraler Bestandteil moderner Unternehmensführung und von essentieller Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Aufgrund der unüberschaubaren Angebotsvielfalt und des, dank des Internets, immer weiter wachsenden Informationsangebots für den Kunden, ist eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz unabdingbar.

Im weiteren Verlauf des Kapitels soll genauer auf die Komponenten der identitätsbasierte Markenführung und die daraus resultierende Markenkommunikation, sowie deren Instrumenten und Maßnahmen eingegangen werden. Auf die Markenevolution wird nur in einem begrenzten Rahmen eingegangen, da dieser Bereich der Markenführung für den Moment nicht von Relevanz ist, aufgrund der Schnelllebigkeit des Zuschauersportmarktes allerdings eine mittelfristige Veränderung von Nöten sein könnte.

Jedoch wird nicht genauer auf den gesamten Prozess der Identitätsbasierten Markenführung eingegangen, da der Fokus dieser Arbeit auf dem Bereich der Kommunikation und der dafür als Grundlage dienenden Identität liegt. Für weiterführende Informationen zu den Themengebieten der Markenarchitektur, -budgetierung und des Markencontrollings vergleichen Sie - Burmann,C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F.⁶

³ Vgl. Schröder, H. (Neue Entwicklungen des Markenschutzes, 2001), S.17ff.

⁴ Vgl. Domizlaff H. (Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, 1939), S.69.

⁵ Burmann,C./Halaszovich,T. / Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.28.

⁶ Vgl. ebd. S.96ff.

2.1 Die Identität als Grundlage der Markenführung

Unter dem Begriff Markenführung wird der Aufbau sowie die ganzheitliche Steuerung der Marke unter Berücksichtigung aller maßgebenden Zielgruppen bezeichnet.⁷ Der identitätsbasierte Markenführungsansatz erweitert hierbei die einseitige Ausrichtung der Outside-in-Perspektive, welche sich vorrangig auf die externe Wahrnehmung der Marke beim potenziellen Kunden (Markenimage) konzentriert, um eine innen gerichtete Sichtweise. Die Inside-out-Perspektive betrachtet das Selbstbild der Marke aus dem Blickwinkel der internen Zielgruppen (Markenidentität). Die Markenidentität, als Inside-out-Perspektive, sowie das sich bei den externen Zielgruppen zeitverzögert entwickelnde Markenimage, bilden die Grundlage für eine nachhaltig erfolgreiche Marke.

Meffert und Burmann definieren die Identität der Marke, welche sich in sechs konstitutive Komponenten (Markenherkunft, Markenkompetenzen, Markenleistungen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit und Markenvision) aufschlüsseln lässt wie folgt: „Diejenige räumlich-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppe in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“⁸

Bevor die Identität der Marke bestimmt werden kann muss jedoch eine sorgfältige Situationsanalyse durchgeführt werden. Sie umfasst unter anderem die Analyse der Ist-Identität und Ist-Positionierung sowie die Kunden- und Wettbewerbsanalyse.⁹ Die Resultate der vorangegangenen Analysen sind die Grundlage für die in der Zukunft zu treffenden Entscheidungen. Hierdurch wird den Mitarbeitern der Marke das Ableiten der Markenziele ermöglicht. Markenziele lassen sich in psychographische Zielgrößen (Markenbekanntheit, Markenimage) und in ökonomische Markenziele (Marktanteil, Markenwert) unterteilen. Die Basis des Markenwerts bildet die Markenstärke und bemisst sich aus externer Sicht anhand ihrer tatsächlichen Kaufrelevanz. Beispiele für die Bemessungsgrundlage aus interner Sicht sind unter anderem die psychologische Bindung der Mitarbeiter an die Marke (Brand Commitment) sowie die Mitarbeiterfluktuation (Brand Citizenship Behavior).¹⁰

Nachdem die Analysen abgeschlossen und die Markenziele definiert wurden, müssen die Komponenten der Markenidentität determiniert und anhand der organisationsbezogenen Voraussetzungen abgeleitet werden.

⁷ Vgl. Mast, C./ Huck, S./ Hubbard, M. (Unternehmenskommunikation 2006), S.393.

⁸ Vgl. Burmann, C./Meffert, M. (Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005), S.115.

⁹ Vgl. Dunker, N. (Arbeitspapier Nr. 5, 2003), S.8.

¹⁰ Vgl. Burmann, C./Halaszovich, T./Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.97f.

2.1.1 Die Komponenten der Markenidentität

Ein Bestandteil des Fundaments, auf dem das interne Führungskonzept der identitätsbasierten Markenführung aufbaut und als dessen Ergebnis die **Markenidentität** hervorgeht, ist die **Markenherkunft**. Die Herkunft der Marke beschreibt den Teil der Identität, welcher sich aus der geografischen-, der kulturellen- und der Branchenherkunft der Marke bilden lässt. Beispielsweise gelten in Deutschland gefertigte Produkte, traditionell als qualitativ hochwertig (Made in Germany).¹¹

Demnach werden die Einflüsse der geografischen und kulturellen Herkunft der Organisation, auf die Marke transportiert. Unternehmerische Entscheidungen wie Kooperationen, Unternehmensfusionen, Outsourcing-Entscheidungen oder die Verlagerung wichtiger Unternehmensteile ins Ausland können die Markenherkunft beeinflussen und sich folglich auf die Markenstärke auswirken.¹²

Die **Markenkompetenzen** der Organisation repräsentieren die spezifischen Qualitäten zur marktgerechten Identifikation und bilden neben der Markenherkunft ebenfalls einen Basisbestandteil der Identität. Es bedarf einer kontinuierlichen Investition in die Humanressourcen, um den stets temporären Wissensvorsprung und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteil der Marke aufrecht zu erhalten. Um der konsequenten Erfüllung des Markennutzenversprechens gerecht zu werden und somit sowohl neue Kunden zu gewinnen (Kundenakquisitionskompetenz), sowie die langanhaltende Marke-Kunden-Beziehung (Kundenbindungskompetenz) zu ermöglichen, muss die Organisation ihre Kompetenzen stetig hinterfragen und optimieren. Der ökonomische Wert von Markenkompetenzen wird durch den mit Preisbereitschaft verknüpften Kundennutzen bemessen. Ein Fortbestand der Marke ist nur dann möglich, wenn der Kundennutzen dem der Konkurrenz mindestens gleichwertig gegenüber steht. Eine nachhaltige identitätsbasierte Markenführung ist aus diesem Grund nur durch ein markenkonformes führen des Personalbereichs möglich.¹³

¹¹ Vgl. Stolle, W. (Globale Markenführung in heterogenen Märkten, 2012), S.95.

¹² Vgl. Burmann, C./Halaszovich, T./Hemann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.45f.

¹³ Vgl. ebd. S.50f.

Die **Art der Markenleistungen** bildet sich auf Basis der Markenkompetenzen und beeinflusst welchen funktionalen Nutzen, die Marke für den Kunden hat. Es gilt festzulegen, welche grundsätzliche Form und Ausstattung die Leistungen aufweisen sollen.¹⁴ Die Umsetzung der Markenleistungen beinhaltet alle Produkt-, Service-, und Dienstleistungen der Organisation.

Die **Markenwerte** bilden den Entscheidungsrahmen für das Markenverhalten sowie die Gestaltung der Markenleistungen und repräsentieren die Überzeugungen der markenführenden Organisation. Häufig stehen hierbei besonders eine hohe Produkt-, Service- und Dienstleistungsqualität sowie ein verantwortlicher Umgang mit Mitarbeitern und eine nachhaltige ökologische Orientierung (Corporate Social Responsibility)¹⁵ im Vordergrund. Die Werte der Marke müssen in der Unternehmenspraxis von den Mitarbeitern gelebt und umgesetzt werden, nur dann kann die Marke auch tatsächlich authentisch und emotional aufgeladen und wahrgenommen werden. Durch die Etablierung zielgruppenorientierter Verbraucherbedürfnisse innerhalb der Werte kann ein positiver Effekt für den symbolischen Nutzen (kundenseitige Selbstdarstellung) transportiert werden.¹⁶

Bei der Gestaltung der Identität muss auch die angestrebte **Markenpersönlichkeit** ausgestaltet werden. Menschen neigen dazu, leblose Produkte und Leistungen zu beseelen, um die Interaktion mit diesen zu vereinfachen.¹⁷ Aus diesem Grund muss der markenspezifische Kommunikationsstil die angestrebten menschlichen Wesenszüge glaubhaft zu den internen und externen Zielgruppen transportieren. Die Markenpersönlichkeit ist die Summe von Persönlichkeitsmerkmalen die mit der Marke verbunden sind und von den typischen Repräsentanten und der Markenherkunft geprägt. Diese kann sowohl verbal als auch nonverbal zum Ausdruck gebracht werden.¹⁸

Die **Markenvision** gibt eine langfristige Zielorientierung mit einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren vor. Die Vision der Marke übernimmt eine Koordinationsfunktion und sollte die zukünftig zu berücksichtigten Marktsegmente und Differenzierungsmerkmale beinhalten. Um intern Motivations- und Identifikationskraft entfalten zu können,¹⁹ muss

¹⁴ Vgl. Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), S.21.

¹⁵ Der Begriff und die Bedeutung von Corporate Social Responsibility werden im folgenden Kapitel 3 genauer beschrieben.

¹⁶ Vgl. Zeplin, S. (Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, 2006), S.15.

¹⁷ Vgl. Burmann, C./Halaszovich, T./Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.54.

¹⁸ Vgl. Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012), S.60ff.

¹⁹ Vgl. Kapferer, J. N. (Die Marke, 1992), S.110f.

eine klar formulierte Vision realisierbare bildhaftemotionale Leitlinien vorgeben, nach denen die Mitarbeiter zukünftig ihre Kompetenzen aufbauen können. Werden unrealistische oder dem Kern der Identität zuwider laufende Vorstellungen in die Vision aufgenommen, verliert diese ihre motivierenden Eigenschaften und erschwert die Zielerfüllung der Mitarbeiter.²⁰

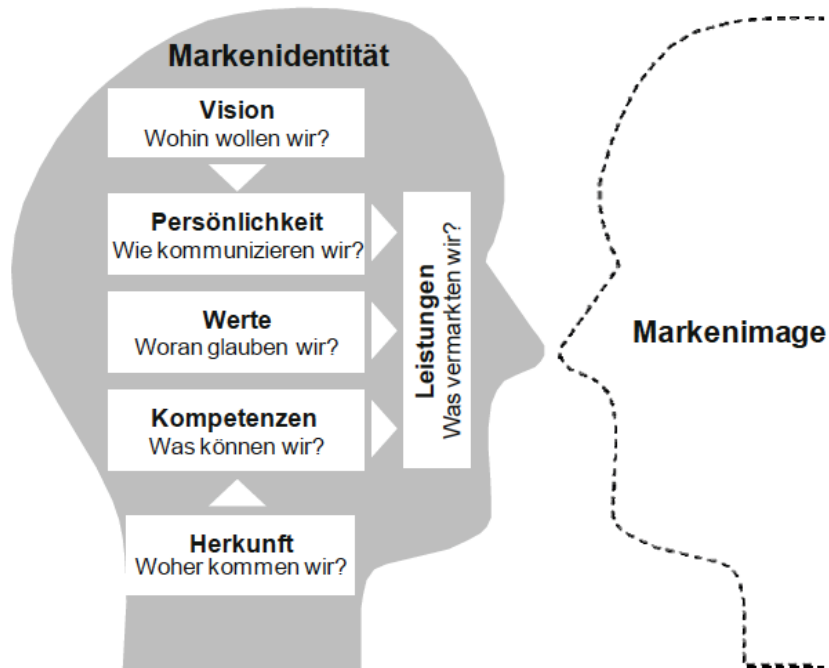


Abbildung 1: Die Komponenten der Markenidentität

(Quelle: Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F., (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.44)

Die Markenidentität lässt sich in die sechs oben genannten und in Abbildung 1 dargestellten Identitätskomponenten aufteilen. Diese beeinflussen den Markennutzen in unterschiedlicher Intensität und können dem funktionalen Nutzen (Art der Markenleistung) und dem symbolischen Nutzen (Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision) zugeordnet werden. Die Markenherkunft und die Markenkompetenz nehmen Einfluss auf beide Bereiche.²¹ Die Bedeutung, im Sinne einer Abstufung nach Wertigkeit, der einzelnen Komponenten, kann nur im Einzelfall und unter Betrachtung der jeweils

²⁰ Vgl. Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.49f.

²¹ Vgl. Burmann, C./ Blinda, L./ Nitschke, A. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), S.25.

gegebenen Voraussetzungen bestimmt werden.²² Der Fit, also die Übereinstimmung, zwischen den aufgeführten Komponenten beschreibt die Glaubwürdigkeit der Marke.²³

2.1.2 Der Transfer der Markenidentität zum Markenimage

Die genaue Verwendung der Identitätskomponenten wird vom **Markennutzenversprechen** bestimmt. Es formuliert die verschiedenen Bestandteile für die Zielgruppen zu einer kurzen und leicht verständlichen Kernaussage. Es muss für die Kunden kaufrelevant, glaubwürdig und gegenüber der Konkurrenz überlegen sein, um die Kunden zum Kauf zu bewegen. Beständigkeit, Stabilität und ein auf die Identitätskomponenten abgestimmter Prozess sind Voraussetzungen für die Differenzierungskraft. Als Folge dessen steigt die Wahrscheinlichkeit auf ein gemeinsames Vorstellungsbild aller relevanten Zielgruppen.

Das **Markenverhalten** beschreibt die technisch-funktionalen Leistungen des Unternehmens sowie die Art und Weise des Auftretens der Mitarbeiter gegenüber allen externen Stakeholdergruppen. Demzufolge sehr eng mit dem Nutzenversprechen und dem Verhalten der Marke verknüpft, ist die **Markenpositionierung**. Sie gibt die Rahmenbedingungen für das externe Erscheinungsbild in den Kerngebieten des Marketing-Mix, der Produkt- und Leistungs politik, Preis-, Kommunikations- und Distributions politik der Marke vor. Hierdurch werden die Voraussetzungen der Marke für die externe Wahrnehmung bei potenziellen Kunden geschaffen.

Das Markennutzenversprechen und Markenverhalten können durch interne Managementprozesse gesteuert und somit von der Organisation selbst direkt beeinflusst werden, wohingegen die Markenerwartungen und -erlebnisse nur indirekt beeinflusst werden können. Die **Markenerwartungen** werden nicht nur vom Nutzenversprechen der Marke beeinflusst, sondern sind stets von individuellen Filtern, Motiven und Erfahrungen der Nachfrager abhängig. Das **Markenerlebnis** beschreibt, die durch jedwede Interaktion mit der Marke zustande gekommenen, persönlichen Eindrücke des Kunden.²⁴ Das Markenverhalten muss dem Markennutzenversprechen gleichen um ein positives Markenerlebnis vorauszusetzen. Korrespondieren das Markenerlebnis und die Markenerwartungen der Kunden, wird die Marke als glaubwürdig wahrgenommen und das

²² Vgl. Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung, 2008), S.363.

²³ Vgl. Burmann,C./Blinda,L./Nitschke, A. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), S.25.

²⁴ Vgl. Burmann,C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.73.

Markenimage positiv verstärkt. Daraus lässt sich ableiten, dass die Deckungsgleichheit der Markenerwartung mit dem Markenerlebnis eine wichtige Voraussetzung für eine langfristige Marke-Kunden-Beziehung darstellt. In der nachfolgenden Abbildung 2 wird der Transfer der Markenidentität zum Markenimage noch einmal grafisch dargestellt.

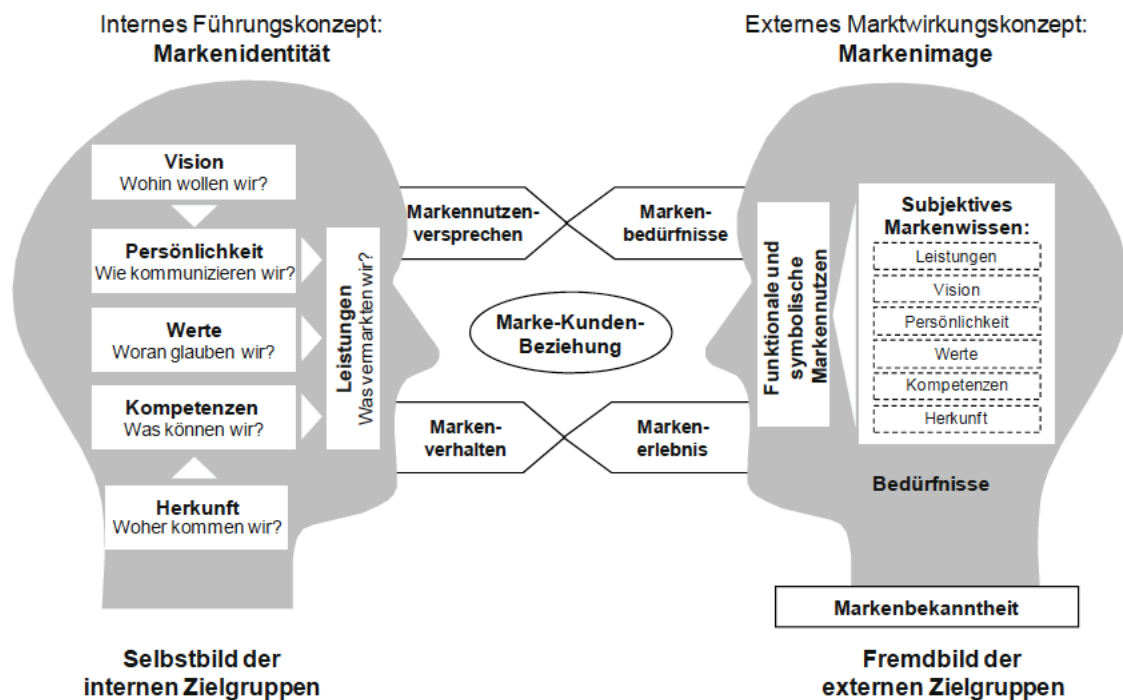


Abbildung 2: Der Transfer der Markenidentität zum Markenimage

(Quelle: Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung), 2012, S.74)

Das **Markenimage** beschreibt, „das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild von einer Marke“²⁵, welches der Nachfrager subjektiv und individuell wahrgenommen hat. Voraussetzung zur Imagebildung ist die Markenbekanntheit.²⁶ Im Teilgebiet des Markenimages, als Bestandteil der identitätsbasierten Markenführung, lässt sich das subjektiv wahrgenommene Markenwissen, des Nachfragers, dem funktionalen und dem symbolischen Markennutzen, auch emotionaler Zusatznutzen genannt, zuordnen.

²⁵ Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.59.

²⁶ Misst die Fähigkeit potenzieller Nachfrager, sich an ein Markenzeichen zu erinnern oder es nach akustischer und/oder visueller Stützung wieder zu erkennen und einer Produktkategorie zuzuordnen.

Aufgrund der immer weiter voranschreitenden Homogenisierung des funktionalen Nutzens (Produktqualität, Orientierungshilfe, Risikoreduktion) ²⁷ steigt die Bedeutung des symbolischen Markennutzens (Gruppenzugehörigkeit, Selbstverwirklichung) ²⁸ als Differenzierungsgrundlage zunehmend an.²⁹ Wie bei den Nachfragern haben Marken ebenfalls einen Nutzen auf der Seite der Anbieter. Hierbei wird zwischen preisbezogenem (Preisbereitschaft) und mengenbezogenem (Markenloyalität) Nutzen unterschieden. Das Markenimage und insbesondere, der symbolische Markennutzen sowie das subjektive Markenwissen ³⁰ hängen vorrangig von der Kommunikation nach außen ab. Die Übermittlung der Identität nach außen erfolgt an allen Berührungspunkten des potenziellen Kunden mit der Marke. Darin eingeschlossen sind die tatsächliche Verwendung der Produkte, der direkte und indirekte Kontakt mit allen Repräsentanten der Marke sowie die komplette Markenkommunikation.³¹

Falls die Rückschlüsse der externen Kommunikation Hinweise auf Verbesserungspotenzial geben, können ebenfalls Anpassungen an der Markenidentität vorgenommen werden. Somit stehen Identität und Image in einem permanenten Austausch- und Optimierungsprozess. ³² Dieser Fortlaufende Prozess kann Veränderungen verschiedenster Art mit sich bringen. So kann es aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen von Nöten sein, dass das zuvor langfristig angelegte Konzept anzupassen oder gar grundsätzlich neu zu gestalten ist.

2.2 Die Markenevolution

Der erwähnte Prozess der Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen erfordert die Fähigkeit zur Weiterentwicklung bzw. Evolution der Marke. Die **Markenevolution** wird durch die Identität, genauer, durch die Markenvision geprägt und ist im Gegensatz zu den bis dato zu treffenden Entscheidungen nicht zeitpunkt- sondern zeitablaufbezogen. Es wird zwischen der Dynamisierung der Marke und der Restrukturierung unterschieden.

²⁷ Beispiele für den funktionalen Markennutzen.

²⁸ Beispiele für den symbolischen Markennutzen.

²⁹ Vgl. Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), S.1.

³⁰ Das subjektive Markenwissen repräsentiert das wahrgenommene und gespeicherte Wissen der Nachfrager über die Markenidentität.

³¹ Vgl. Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.60f.

³² Vgl. Burmann, C./ Blinda, L./ Nitschke, A. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), S.17.

Die **Restrukturierung** bezieht sich primär auf die Produktpalette der Marke und wird je nach zu vollziehendem Prozess, der Konsolidierung oder der Markenexpansion zugeteilt. Die **Markenkonsolidierung** ist in drei verschiedenen Vorgehensweisen untergliedert. Die erste und radikalste Variante, ist der sofortige Rückzug der Marke, welcher die Elimination und einen schnellst möglichen Widerruf zur Folge hat. Dies ist allerdings nur der Fall, wenn die Marke einen nicht oder nur durch unverhältnismäßigen Mehraufwand zu korrigierenden Image- und einen daraus folgenden wirtschaftlichen Schaden erlitten hat.

Die zweite Option kann verwendet werden, wenn die Anzahl der loyalen Kunden und das Kosteneinsparungspotential noch groß genug sind und wird als Abschöpfung bezeichnet. Bei dieser Option werden u.a. die Ausgaben für die Kommunikation, den Service und die Produktqualität reduziert, die Marke jedoch nicht komplett vom Markt genommen.

Die dritte Form der Konsolidierung wird als Markenmigration bezeichnet und beschreibt, entweder den Prozess der Eingliederung in eine andere Marke oder die Fusion zu einer gänzlichen neuen Marke. An dieser Stelle gibt es i.d.R. keine oder nur geringfügige Veränderungen des Produktangebots. Die Markenzeichen werden jedoch durch andere ersetzt.

Ist im Gegensatz zur Konsolidierung eine positive Situation bzw. Entwicklung zu betrachten so befasst sich die markenführende Organisation mit dem Komplex der **Markenexpansion**. Es wird unterschieden zwischen der Expansion in eine bereits bearbeitete bzw. verwandte und der in eine völlig neue Branche. Die Markenausdehnung beschreibt die Erweiterung des Portfolios in eine verwandte Branche. Als positives Beispiel lässt sich hier u.a. die Investition des FC Bayern München in deren Basketballabteilung nennen. Diese Art der Expansion wird bevorzugt eingesetzt, da sich hierbei ein sehr schneller und kostengünstiger Imagetransfer vollziehen lässt.

Bei einer Investition in völlig neue Branchen ohne technisch-funktionalen Zusammenhang der angebotenen Produkte, wird dies als Markentransfer bezeichnet. Im Falle des Markentransfers besteht allerdings ein nicht unerhebliches Risiko einer Identitätserosion, welche u.a. zum Verlust der Glaubwürdigkeit der Marke führen kann. Auf die Ausführung der geografischen Markenexpansion wird an dieser Stelle auf Grund der Rahmenbedingungen dieser Arbeit verzichtet.³³

³³ Vgl. Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.139ff.

Neben der Restrukturierung zeigt die **Dynamisierung der Marke** das zweite Teilgebiet der Markenevolution auf. Es wird zwischen drei Formen unterschieden. Zum ersten, der aktualitätsverändernden Dynamisierung, welche durch kontinuierliche Maßnahmen und dem frühzeitigen erkennen von Trends das Ziel der zeitgemäßen und stets aktuellen Marke anstrebt. Zum zweiten der Dynamisierung durch Identitätsveränderung. Jene beschreibt den Vorgang der Repositionierung. Gründe für diese erneut notwendige Positionierung sind u.a. eine Veränderung des Markenumfelds, z.B. durch die Neuorientierung der Kundenbedürfnisse. Dies hat zur Folge, dass der bestehende Kundennutzen als obsolet zu betrachten ist oder, dass hinzufügen eines neuen Nutzens und die Erweiterung des Markennutzenversprechens notwendig wird. Die dritte Form beschreibt die Dynamisierung durch Verjüngung. Im Gegensatz zu den bereits beschriebenen Formen, bei denen die Zielgruppen sich eher selten verändern, handelt es sich hier um die Ansprache neuer und jüngerer Zielgruppen.

Die Ziele sind u.a. ein Marken-Relaunche zur grundlegenden Überarbeitung der Marke oder das Employer Branding um qualifizierte junge Mitarbeiter zu gewinnen. Bei der Dynamisierung der Marke handelt es sich im Gegensatz zur Restrukturierung hauptsächlich, um einen kommunikativen und distributiven Ansatz der Markenevolution.³⁴

2.3 Die Markenkommunikation

Definitionen sollen Begrifflichkeiten und Prozesse konkretisieren und darauf aufbauend deren Verwendung erleichtern. In vielen Gebieten ist dies nicht gegeben, so auch im Bereich der **Kommunikation**. Koch definierte den Terminus Kommunikation wie folgt: „Unter Kommunikation wird der zeichenhafte Austausch zwischen mindestens zwei Individuen mit dem Ziel der Verständigung oder gegenseitigen Beeinflussung verstanden, wobei dieser auch durch unterschiedliche Medien erfolgen kann und damit der Kommunikationsprozess zeitlich versetzt (asynchron) und mit unterschiedlicher Intensität der Beteiligung (asymmetrisch) verlaufen kann.“³⁵ Etwas allgemeiner fasste Rühl den Begriff der Kommunikation: „Kommunikation steht für das menschliche Vermögen, die Ereignishaftigkeit der Welt durch den Tauschprozess thematisierter Mitteilungen zu reduzieren und somit Unsicherheit zu absorbieren“³⁶

³⁴ Vgl. Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.130ff.

³⁵ Koch, G. (Medien und Kommunikation, 2006) S.185.

³⁶ Vgl. Rühl, M. (Kommunikation und Kommunikationsforschung, 1992) S.542.

Beide haben gemeinsam, dass die Kommunikation den Austausch, ob nun gleichermaßen verteilt oder nicht, von Informationen bedeutet und das zum Zwecke, die bestehende Situation zu verbessern. Aufgrund des höheren Detailgrades wird die Definition von Koch zur Begriffserklärung an dieser Stelle bevorzugt.

Die **Markenkommunikation** auf Basis der identitätsbasierten Markenführung kann beschrieben werden, als „ein Prozess des koordinierten Managements zur strategischen und identitätsorientierten Harmonisierung und Integration sämtlicher Kommunikationsprozesse zwischen einem Unternehmen und internen wie externen Zielgruppen mit der Zielsetzung eines einheitlichen Auftretens.“³⁷

Um ein glaubwürdiges und widerspruchsfreies Bild der Marke zu erreichen ist ein harmonisierter und einheitlicher Auftritt über alle Kommunikationskanäle von besonderer Bedeutung.³⁸ Die Markenkommunikation stellt somit das Bindeglied zwischen dem Image und der Grundlage aller kommunikativen Aktivitäten, der Markenidentität, dar. Ebenso dient die Kommunikation damit zur Umsetzung der Markenpositionierung. Aufgrund zielorientierter Markenkommunikation erfolgt ein Differenzierungseffekt gegenüber den Wettbewerbern, welcher für eine eindeutige und transparente Darstellung aller Produkt-, Service- und Dienstleistungen der Marke sorgt.

Folglich wird die Kommunikation dem operativen Managementprozess zugeordnet, wohingegen die Aufgaben der Identitätsbildung dem strategischen Managementprozess zugeteilt sind.³⁹ Die für die Positionierung verantwortlichen kommunikativen Maßnahmen stellen somit die Verbindung zwischen strategischem und operativem Management dar.⁴⁰

2.3.1 Die Ziele der Markenkommunikation

Die Ziele der Markenkommunikation bauen auf den Markenzielen auf bzw. lassen sich von diesen ableiten. Sie dienen der Kontrolle und als Grundlage zur Auswahl der zu verwendenden Instrumente.⁴¹ Als Hauptziele kann die strategische Positionierung angesehen werden. Daran orientiert wird die Markenidentität nach außen, mit dem Ziel

³⁷ Kiendl, S. (Markenkommunikation mit Sport, 2007), S.102.

³⁸ Vgl. Kirchner, K. (Integrierte Unternehmenskommunikation, 2001), S.33.

³⁹ Vgl. Blinda, M. (Markenführungskompetenzen, 2006), S.115.

⁴⁰ Vgl. Dunker, N.. (Arbeitspapier Nr. 5, 2003), S.15f.

⁴¹ Vgl. Burmann, C./ Halaszovich, T./ Hemmann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.187.

ein positives Markenimage zu gestalten, umgesetzt. Diese stellt demzufolge die zentrale Zielsetzung der identitätsbasierten Markenführung dar.⁴²

Wie die Markenziele, lassen sie sich auch in ökonomische und psychographische Ziele untergliedern. Kommunikationsmaßnahmen eignen sich in erster Instanz zur Erfüllung psychographischer Ziele. Erst längerfristig können diese auch zum Erfolg der übergeordneten ökonomischen Ziele führen. Nicht selten wird eine Aufteilung der psychografischen Ziele in die drei Unterkategorien kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierte Ziele vorgenommen.

Kognitive Ziele beziehen sich auf die Wahrnehmung, Kenntnis und Erinnerung ohne unmittelbare Verhaltenswirkungen auszulösen. Die sich daraus ergebenden Zielgrößen sind z.B. Markenbekanntheit und Markenwissen. Affektiv orientierte Maßnahmen hingegen zielen darauf ab Emotionen und Interesse zu wecken sowie ein positives Image zu formen. Konativ orientierte Kommunikation zielt schließlich darauf ab bestimmte Handlungen wie eine Kaufabsicht, beim potenziellen Kunden auszulösen. Zu beachten ist, dass die Vorgänge der drei Wirkungskategorien in einem engen Zusammenhang stehen. Schlussendlich muss erst eine Markenbekanntheit gegeben sein, bevor ein positives Image aufgebaut und der Nachfrager zu einer Kaufabsicht bewegt werden kann.⁴³

2.3.2 Der Vergleich zwischen Outbound und Inbound Marketing als geeignete Strategie

Um diese Ziele zu erreichen, stehen den markenführenden Organisationen eine große Anzahl an Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung. Diese können verschiedenen Kommunikationsformen zugeordnet und als eine Ansammlung sich ähnelnder kommunikativer Maßnahmen verstanden werden.⁴⁴ Kommunikationsinstrumente können laut Wissenschaftlicher Literatur, bspw. nach Bruhn⁴⁵ und Hermanns,⁴⁶ auf verschiedene Art und Weise voneinander abgegrenzt werden. In dieser Arbeit soll jedoch einem Ansatz gefolgt werden, welcher in der offiziellen Literatur noch nicht hinreichend definiert wurde, aus Sicht des Autors aber zukünftig mehr Bedeutung erlangen wird. Es soll zwischen dem

⁴² Vgl. Kiendl, S. (Markenkommunikation mit Sport, 2007), S.217.

⁴³ Vgl. Bruhn, M. (Kommunikationspolitik, 2010), S.184.

⁴⁴ Vgl. Steffenhagen, H. (Marketing, 2008), S.131.

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M. (Unternehmenskommunikation, 2005), S.210ff.

⁴⁶ Vgl. Hermanns, A. (Sponsoring, 1997), S.20ff.

Outbound Marketing und dem Inbound Marketing unterschieden und herausgestellt werden, ob und warum eine der beiden Strategien der anderen überlegen ist.

Vorab sind jedoch die Begriffe des passiven und aktiven Kunden voneinander abzugrenzen. Aktive Kunden treten aus einer eigenen Initiative heraus an die Marke heran und suchen den Kontakt. Zum Beispiel um für einen zukünftigen Kauf zu recherchieren und um verschiedene Hersteller zu vergleichen. Passive Kunden hingegen treten erst beim eigentlichen Kaufprozess mit der markenführenden Organisation in Kontakt und müssen vorher von der Marke zum Kauf überzeugt werden.

Dem **Outbound Marketing**, auch als Interruption, Push oder above-the-line Marketing bekannt, werden die sogenannten *klassischen* Kommunikationsinstrumente und -Maßnahmen zugeordnet. Hierbei handelt es sich um einen von den Organisationen gesteuerten Monolog. Die markenführenden Organisationen platzieren ihre Informationen in zielgruppenorientierten Medien bzw. auf Werbeträgern und hoffen auf eine möglichst hohe Resonanz, bei den bis dato passiven Kunden. Hierbei werden den potenziellen Kunden ungefragt Werbebotschaften unterbreitet und sie werden in ihrer eigentlichen Aktivität unterbrochen.

Aufgrund der Vielzahl ungefragt übermittelter Informationen, besonders derer mit einem werblichen Hintergrund, findet ein fortschreitender Prozess der Abstumpfung bzw. Immunisierung gegenüber, der auf diese Weise kommunizierten Werbebotschaften statt. Diesem durch weitere Outbound Maßnahmen entgegen zu wirken, ist im Grunde nur mit einer noch größeren Präsenz und der damit einhergehenden Steigerung des Budgets möglich. Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks und der wachsenden Ausgaben, ist die genaue Zielgruppendefinition von besonderer Bedeutung um weiterhin den gewünschten Erfolg zu garantieren. Die klassischen Instrumente und Maßnahmen im Outbound Marketing sind u.a. Mediawerbung mit TV-, Radio- und Print-Anzeigen, Pressemitteilungen, Display- und Bannerwerbung und die telefonische Kaltakquise.⁴⁷

Das **Inbound Marketing** wird auch als Permission, Pull und below-the-line Marketing bezeichnet. Dieser Ansatz bezieht sich vor allem darauf den Kunden frühzeitig im Prozess der Recherche oder der Problemlösung zu erreichen. Hierbei stehen die Kundeninteressen im Mittelpunkt. Die Bedürfnisse aktiver Kunden sollen proaktiv erfüllt bzw. zu einem früheren Zeitpunkt, des laufenden Prozesses angesetzt und ein bestehendes Problem aufgezeigt werden. Der von den Outbound Maßnahmen erzeugte Konsumdruck soll durch Anziehung und Interessenbildung ersetzt werden und vor allem zur

⁴⁷ Kopp, O., Aufgesang Online Marketing (Hrsg.), Inbound Marketing, Marketing das begeistert und nicht nervt, zugegriffen am 24. Mai 2015.

Unterhaltung und eigenständigen Recherche anregen. Der Dialog und die Förderung der individuellen Beziehung mit dem Kunden stehen somit im Vordergrund.⁴⁸ Als beispielhafte Instrumente sind das SEO (Search Engine Optimization), SEA (Search Engine Advertising), Social-Media Marketing, Word-of-Mouth Marketing und vor allem das Content Marketing zu nennen.⁴⁹

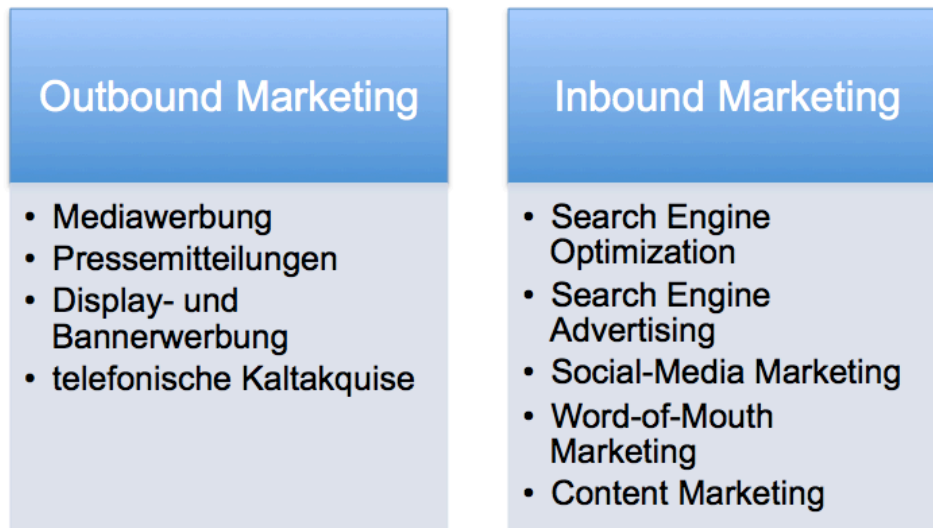


Abbildung 3: Die Instrumente des Out- und Inbound Marketing

(Eigene Darstellung, Quelle: Aufgesang Online Marketing (Hrsg.), Inbound Marketing, Marketing das begeistert und nicht nervt, zugegriffen am 24. Mai 2015)

Ist das **Content Marketing** die Königsdisziplin im Inbound Marketing? Eine offiziell und wissenschaftlich anerkannte Begriffserklärung zum Thema Content Marketing, welche diese Strategie eindeutig abgrenzt, existiert zum jetzigen Zeitpunkt nicht. Das Content Marketing Institute definiert den Begriff folgendermaßen: "Content marketing is a strategic marketing approach focused on creating and distributing valuable, relevant, and consistent content to attract and retain a clearly-defined audience - and, ultimately, to drive profitable customer action."⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Christian Belz, C./ Schagen, A. (Inbound Marketing, 2008), S.207ff.

⁴⁹ Kopp, O. Aufgesang Online Marketing (Hrsg.), Inbound Marketing, Marketing das begeistert und nicht nervt, zugegriffen am 24. Mai 2015.

⁵⁰ Content Marketing Institute (Hrsg.) What is Content Marketing?, zugegriffen am 25.05.2015.

Komplett neu jedoch, ist die Erfindung des Content Marketings nicht. Bereits im Jahr 1900 veröffentlichten die Michelin Brüder ihr erstes Magazin, welches nützliche Tipps zur Reparatur von Reifen, für Übernachtungsmöglichkeiten und Landkarten enthielt.⁵¹

Allerdings haben sich, im Zuge der technischen Entwicklung und dem gestiegenen Kommunikationsdruck, besonders aber durch die Integration des Internets in alltägliche Lebenssituationen, die Rahmenbedingungen geändert. Was die Anforderungen an die Mitarbeiter der Markenkommunikation im Vergleich zu denen vor etwa 100 Jahren deutlich komplexer gestaltet. Die Trends für das Jahr 2015 weisen darauf hin, dass dem Content Marketing auch in Zukunft immer mehr Bedeutung beigemessen werden muss und wird.⁵²

Der Content ist König und die Community das Königreich! Das bestätigen Experten aus dem Bereich Online Marketing und sehen eine steigende Notwendigkeit für Marken, Content Marketing intensiv zu betreiben.⁵³ Maßnahmen mit denen Content Marketing betrieben werden kann sind z.B. Videos, Podcasts, Infografiken, Anleitungen, E-Books, Newsletter, Blogs und Memes.

Zusammenfassend bleibt zu erwähnen, dass es sich beim Inbound Marketing um eine Weiterentwicklung der Strategie handelt, welche an die neuen technischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten angepasst wurde. Die Maßnahmen aus dem Outbound Marketing sind damit jedoch nicht abzuschreiben, ihnen wird lediglich eine andere Rolle zugeteilt. In der nachfolgend dargestellten Abbildung 4 ist erkennbar, dass die Übergänge zwischen Outbound und Inbound Marketing oft fließend sind. So können die klassischen Maßnahmen potenzielle Kunden dazu anregen Eigeninitiative zu zeigen und selbst aktiv zu werden. Wobei die Instrumente und Maßnahmen des Inbound Marketing die aktiv gewordenen Kunden ihren Bedürfnissen entsprechend informieren und von der Marke überzeugen können.

⁵¹ ViaMichelin (Hrsg.) The Michelin Guide, zugegriffen am 25.05.2015.

⁵² Smart Insights (Hrsg.) The State of Content Marketing 2015, zugegriffen am 25.05.2015.

⁵³ RankSider (Hrsg.) Experten über Content Marketing, zugegriffen am 25.05.2015.

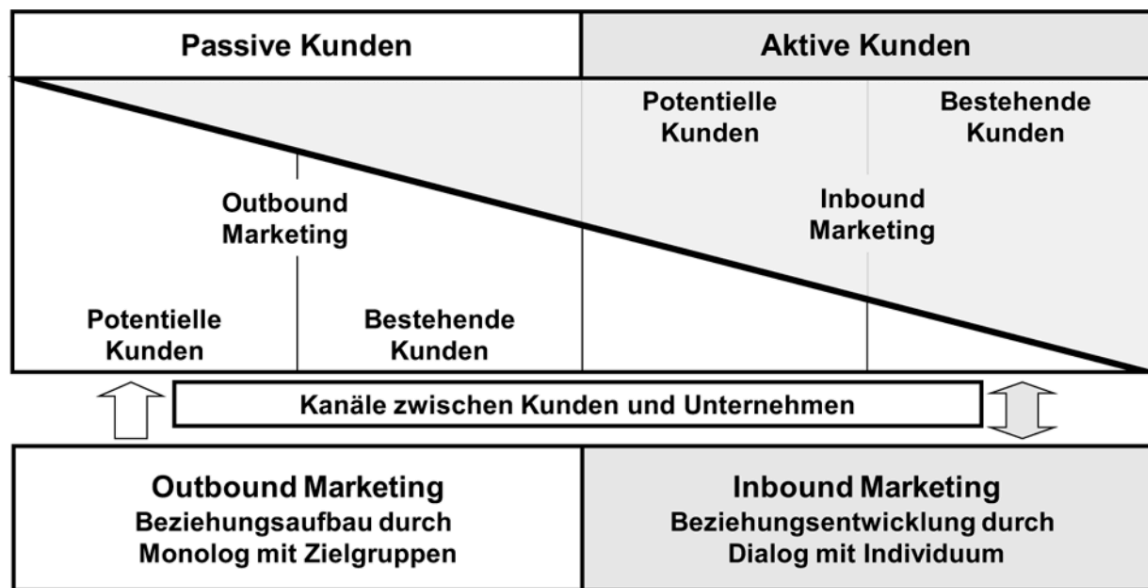


Abbildung 4: Das Zusammenspiel von Out- und Inbound Marketing

(Quelle: Christian Belz, C./ Schagen, A., Inbound Marketing, 2008, S.213)

Ein Instrument, welches aus Sicht des Autors großes Potenzial bietet Content zu generieren, die Authentizität zu steigern und somit das Markenimage positiv zu verstärken, ist die Implementierung von Maßnahmen aus dem Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR). Im Nachfolgenden Kapitel wird dargestellt ob und wie sich CSR als Instrument der identitätsbasierten Markenkommunikation eignet.

3 Corporate Social Responsibility

Im Jahr 1713 forderte Johann Carl von Carlowitz den schonenden Umgang mit den Ressourcen des Waldes und prägte damit den Begriff der Nachhaltigkeit.⁵⁴ Damit wird deutlich, dass diese bereits vor und während des Industriezeitalters ein Thema war. Das Bewusstsein für soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit und damit einhergehend auch das der markenführenden Organisationen, hat sich in den letzten Jahren jedoch noch einmal deutlich weiterentwickelt.

Dies zeigt nicht nur das Nachhaltigkeitsrating⁵⁵ von Sustainalytics, welches die Nachhaltigkeitsleistung der DAX30 Unternehmen in Deutschland untersucht, sondern auch das Verhalten vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen. Dies ist allerdings kein Zufall, sondern lässt sich u.a. auf die Globalisierung und staatliche

⁵⁴ Aachener Stiftung Kathy Beys (Hrsg), Lexikon der Nachhaltigkeit, zugegriffen am 08. Juni 2015.

⁵⁵ Sustainalytics GmbH (Hrsg.), Nachhaltigkeitsrating, zugegriffen am 09. Juni 2015.

Unzulänglichkeiten zurückführen. Besonders jedoch auf die technische Entwicklung und die führende Rolle des Internets als Informationsquelle sowie auf die daraus resultierende Transparenz. Hierdurch ist es den Verbrauchern nun möglich deutlich mehr Informationen über die markenführenden Organisationen, deren Produkte und Arbeitsprozesse zu erlangen und darauf aufbauend auf einer anderen Ebene mit diesen zu kommunizieren. Der Grad an zu gewährleistender Nachhaltigkeit der Organisationen stieg demzufolge rasant an.⁵⁶

3.1 Definitive Abgrenzung

Wie bereits im ersten Teilgebiet dieser Arbeit, der identitätsbasierten Markenkommunikation, besteht auch in diesem die Problematik, der in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich festgelegten Definition. Jedoch wird die von der europäischen Kommission erstellte Begriffserklärung weitestgehend akzeptiert und vielfach zitiert. Die europäische Kommission bezeichnet **Corporate Social Responsibility** (CSR) als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ und beschreibt es weiterhin als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“⁵⁷

Die internen Kernbereiche von CSR beschreiben vor allem die sozialen und ökologischen Verantwortungsbereiche, lassen die ökonomische Verantwortung allerdings nicht außer Acht. Die Kernaufgabe der CSR gibt in erster Linie an, unter welchen Voraussetzungen Gewinne zu erwirtschaften sind. Erst im weiterführenden Verlauf wird über deren Mehrwert stiftende Verwendung bestimmt. Folglich bleibt festzuhalten, dass im Zentrum der Thematik das freiwillige, über das Gesetz hinausgehende, Engagement für Umwelt und Menschen steht.⁵⁸ Somit besteht im Grundgedanken bereits eine Verbindung zur von Meffert und Burmann beschriebenen identitätsbasierten Markenführung, denn auch dort stehen die Humanressourcen und damit der Mensch im Mittelpunkt.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Stierl, M., Lüth, A. (CSR und Marketing, 2015), S.2f.

⁵⁷ Vgl. Europäische Kommission (Grünbuch, 2001), S.7.

⁵⁸ Vgl. Stierl, M., Lüth, A. (CSR und Marketing, 2015), S.21ff.

⁵⁹ Vgl. Kapitel 2.1.1 dieser Arbeit.

Im Zusammenhang mit CSR werden oft auch die Begrifflichkeiten Corporate Governance (CG) und Corporate Citizenship (CC) genannt. Da keine dieser Termini bisher eine offiziell anerkannte Definition genießt, treten immer wieder Überschneidungen bei Erklärung und Abgrenzung auf. Im Sinne des einfacheren Verständnis ist jedoch eine Einordnung der Begriffe von Nöten, diese wird nachfolgend vorgenommen und in Abbildung 5 grafisch dargestellt.

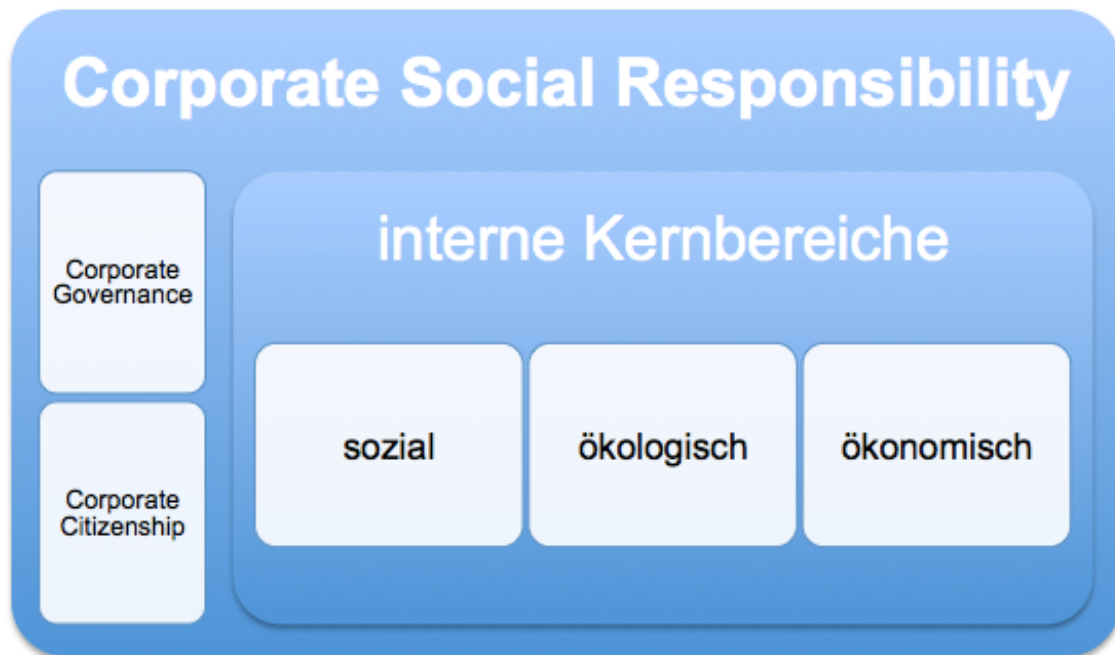


Abbildung 5: Die Abgrenzung des CSR Begriffs

(Eigene Darstellung, Quelle: Schmidpeter, R. CSR: Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung)

Corporate Governance wird dem Gebiet der CSR zugeordnet und verfolgt mit dieser gemeinsam das Ziel der Risikoreduktion. Es ist wie auch CSR für die Stakeholder relevant, grenzt sich aber dahingehend ab, dass vor allem die leitenden Organe der Organisation davon betroffen sind. Als Mittel der Zielerreichung werden hierfür Anreiz und Kontrollstrukturen entwickelt um u.a. Fehlverhalten des Managements zu vermeiden. Besonders im Fokus steht hier die Zusammenarbeit mit Investoren und Anteilseignern (Shareholder).⁶⁰

⁶⁰ Vgl. Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (CSR Begriffserklärung, 2005) S.234.

Nach dem Dafürhalten der Europäische Kommission, wird **Corporate Citizenship** mit der „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“⁶¹ beschrieben. Die Organisation wird hierbei als öffentliches Mitglied der Gesellschaft angesehen, dessen Aktivitäten und Ziele sich am Gemeinwohl zu orientieren haben. Beispiele hierfür sind u.a. Corporate Giving und Corporate Volunteering. CSR hingegen involviert weitere Unternehmenstätigkeiten wie etwa den Wertschöpfungsprozess, Mitarbeiter und Lieferanten.⁶²

Demzufolge werden CG und CC als eigenständige Maßnahmenbündel betrachtet, grundsätzlich aber dem Themenkomplex CSR zugeordnet. Zu erwähnen bleibt, dass die Abgrenzung, auf Grund der fehlenden von der Wissenschaft festgelegten Definition, auch auf andere Art und Weise erfolgen kann.

3.2 Die Anwendungsbereiche im Zuschauersport

Nachdem im vergangen Abschnitt die Abgrenzung der verschiedenen Begrifflichkeiten erfolgte, werden nun die Anwendungsbereiche von CSR genauer betrachtet.

Auf Grundlage der von der Europäischen Kommission verfassten Rahmenbedingungen, können dem Themenkomplex CSR für Sportorganisationen im Zuschauersport drei zu den Kernbereichen passende Handlungsfelder zugeordnet werden.⁶³

- Personalmanagement - soziale Verantwortung
- Umweltmanagement - ökologische Verantwortung
- Wertschöpfung und Lieferketten - ökonomische Verantwortung

Das erste und aus Sicht des Autors wichtigste Handlungsfeld umfasst das **Personal** der Organisation. Hierbei kann zwischen Personalbeschaffung, Personalbeurteilung und Personalentwicklung unterschieden werden. Für eine Organisation im Zuschauersportmarkt ist eine Einteilung in zwei Personalkategorien zu empfehlen. Zum einen in die der sportlichen Mitarbeiter und zum anderen in die der kaufmännisch-administrativen Mitarbeiter.⁶⁴

⁶¹ Europäische Kommission (Grünbuch, 2001), S.28.

⁶² Vgl. Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (CSR Begriffserklärung, 2005) S.234f.

⁶³ Vgl. Europäische Kommission (Grünbuch, 2001), S.27.

⁶⁴ Vgl. Keller, C., (Verantwortung im Sport, 2014), S.117f.

Im Fall der kaufmännisch-administrativen Mitarbeiter bestehen auf Grund der steigenden Professionalisierung im Zuschauersport nur geringfügige Unterschiede zu denen anderer Branchen. Die Hauptaufgabenfelder sind hier u.a. die Gewährleistung und Schulung von Arbeitsschutzmaßnahmen, eine faire Entlohnung, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie das Ermöglichen einer für den Mitarbeiter stimmigen Work-Life-Balance. Nicht uninteressant sind die genannten Punkte ebenfalls für die sportlichen Mitarbeiter.⁶⁵

Um optimale Bedingungen für die berufliche Ausbildung der sportlichen Mitarbeiter zu gewährleisten bieten sich in diesem Zusammenhang spezielle Kooperationen mit Schulen, Universitäten aber auch Unternehmen an. Besonderes Interesse gilt hier jedoch der sportlichen Leistung und Entwicklung, welche durch zielorientiertes und kontinuierliches Training vorangetrieben werden soll. Die Personalbeschaffung der aktiven Sportler beginnt bereits im Nachwuchsalter, weshalb diese mit besonderer Vorsicht umzusetzen ist. Die Entwicklung, von mit den Leitzielen der Organisation konformen Scouting- und Rekrutierungsprinzipien, ermöglicht es auch hier **sozial verantwortungsbewusst** zu handeln.⁶⁶

Im Handlungsfeld **Umwelt** bestehen i.d.R. große Unterschiede zu Unternehmen des industriellen bzw. produzierenden Gewerbes. Jedoch darf hierbei die **ökologische Verantwortung** der Organisation besonders an Spiel- und Veranstaltungstagen nicht unterschätzt werden. Abhängig von der Größe der Veranstaltung ist es auch hier sinnvoll, geeignete Maßnahmen für das Catering sowie Wasser-, Abfall- und Mobilitätsmanagement umzusetzen. Bei der Sanierung oder dem Neubau der Infrastruktur stehen vor allem das Energiemanagement und die für das Catering ebenfalls bedeutsame Lieferkette im Mittelpunkt.⁶⁷

Im Prozess der **Wertschöpfung** sind Lieferketten vordergründig im Merchandising und bei Ausrüstern oder Sponsoren von Bedeutung. Die Auftragsvergabe an lokale Unternehmen und Lieferanten verkürzt diese nicht nur, sondern stärkt gleichzeitig den Standort und die Verbindung zu den Fans.⁶⁸

⁶⁵ Europäische Kommission (Grünbuch, 2001), S.8ff.

⁶⁶ Vgl. Keller, C., (Verantwortung im Sport, 2014), S.118f.

⁶⁷ Vgl. ebd. S. 119f.

⁶⁸ Vgl. ebd. S. 120.

Die Grundvoraussetzung für **ökonomische Verantwortung** ist eine solide Finanzplanung. Ist dies nicht gegeben kann es zur Verzögerung oder gar zum Komplettausfall vereinbarter Leistungen kommen, was einen Glaubwürdigkeitsverlust und langfristig einen Imageschaden nach sich ziehen kann. Weiterführend kann u.a. ein moderates Preisniveau im Ticketing und Merchandising, um Fans mit einem niedrigeren Einkommen ebenfalls den Zugang zu Veranstaltungen und Fanartikeln zu ermöglichen, als ein Schritt in die richtige Richtung angesehen werden.

Ein weiteres Anwendungsfeld ist die Umsetzung sozialer Projekte. Allerdings ist dies nicht einem der drei Kernbereiche der CSR, sondern dem CC zuzuordnen. Soziale Projekte können von der Organisation selbst veranstaltet oder gesponsert werden. Sie bieten aber ebenfalls eine vielversprechende Möglichkeit Synergieeffekte im finanziellen-, strukturellen- und personellen Bereich freizusetzen. Diese können z.B. durch die Kooperation mit anderen Organisationen, Sponsoren und Partner entstehen.⁶⁹

Auf welchem dieser Themengebiete der Fokus liegt steht in Abhängigkeit von mehreren Faktoren, wie bspw. der Branche, die Größe sowie die angestrebten Ziele der markenführenden Organisation.

3.3 Die Einordnung von CSR Zielen

Organisationen verfolgen i.d.R. eine Vielzahl von unterschiedlichen Zielen. Diese stehen in verschiedenen Beziehungen zueinander, welche als komplementär, konfliktär oder neutral einzuordnen sind. Oberste Priorität genießt noch immer das Credo der Gewinnmaximierung, bzw. die Erfolgsmaximierung bei Sportorganisationen im Zuschauersportmarkt. Die Gesellschaft befindet sich jedoch in einem Wandlungsprozess, in welchem noch offen ist, inwieweit Erfolgsmaximierung als Voraussetzung genügt, um eine dauerhaft positive Wahrnehmung zu garantieren.⁷⁰ In Abbildung 6 wird deutlich, dass Ziele mit einem CSR-Ansatz zwischen der Erfolgsmaximierung und der reinen Philanthropie anzusiedeln sind.

⁶⁹ Vgl. Kapitel 3.1 dieser Arbeit.

⁷⁰ Vgl. Gandenberger, C., (CSR im Spannungsfeld, 2009), S. 306f.



Abbildung 6: Die Einordnung von CSR Zielen

(Eigene Darstellung, Quelle: Schmidpeter, R. CSR: Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung, S.97)

Organisationen werden immer häufiger als öffentliche Mitglieder der Gesellschaft angesehen, welche ebenfalls ihren Beitrag zu leisten haben. Die Integration von CSR basierten Zielen kann einen echten Mehrwert für die Gesellschaft schaffen, um darauf aufbauend den Markenwert zu steigern und die Zukunft der Organisation zu sichern. Daraus folgt, dass bei einer ausschließlichen Erfolgsorientierung eine Vielzahl an Möglichkeiten zur positiven Identitäts- und Imagebildung außer Acht gelassen werden.

Die Ziele von CSR können auf verschiedene Art und Weise gegliedert und eingeordnet werden. In dieser Arbeit wird eine Einteilung nach interner und externer Zielorientierung vorgenommen. So werden dem internen Bereich die Gebiete Mitarbeiter-⁷¹ und Unternehmensziele⁷² zugeordnet und dem externen Bereich die der kundenorientierte Ziele⁷³ sowie die Kommunikationsziele⁷⁴.

⁷¹ z.B. Identifikation, Loyalität.

⁷² z.B. Risikominimierung, Kostenreduktion.

⁷³ z.B. Qualitätsverbesserung.

⁷⁴ z.B. Imageverbesserung.

3.4 Die Markenkommunikation unter Berücksichtigung des CSR-Ansatzes

Nachdem im Kapitel zwei die allgemeinen Grundlagen zur Markenführung, ferner, der identitätsbasierten Markenkommunikation, vorgestellt wurden, nimmt der folgende Abschnitt nun Bezug auf die Markenkommunikation unter Berücksichtigung des CSR-Ansatzes. Hierfür werden sowohl die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren als auch die geeigneten Kommunikationsformen und die möglichen Themen und Kanäle einer CSR-basierten Markenkommunikation genauer betrachtet.

3.4.1 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Um CSR als Instrument der Markenkommunikation einsetzen zu können ist es notwendig, zuvor die richtigen Voraussetzungen zu schaffen. Eine Grundvoraussetzung ist die sorgfältige Analyse der unternehmerischen Gesamtsituation. Darauf aufbauend folgt die Formulierung der gewünschten Ziele und das Ausdifferenzieren der Zielgruppen, um dann die für die Organisation entsprechende Kommunikationsform zu finden und die individuell richtigen Instrumente und Maßnahmen anzuwenden.

CSR ist nur dann ein nützliches Mittel für die Zielerfüllung, wenn es einen Platz in der ganzheitlichen Planung innerhalb der Organisation einnimmt und auf den Komponenten der Identität aufbaut bzw. in diese integriert ist. Das setzt voraus, dass bevor eine Kommunikation nach außen stattfindet, die internen Stakeholder, wie z.B. die kaufmännisch-administrativen oder die sportlichen Mitarbeiter, die Komponenten der Identität verinnerlicht haben und ihr Handeln nach diesen ausrichten. Werden die zur Marke passenden CSR Aktivitäten gefunden, können diese nachhaltig zur positiven Veränderung von z.B. Bekanntheit, Glaubwürdigkeit und Image beitragen.⁷⁵

Eine steigende Anzahl der Organisationen im Zuschauersport begreifen ihre Rolle als Wirtschaftsunternehmen und Teil der Gesellschaft und sehen hierbei eine Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Damit aus der Integration von CSR in die Organisation und der Verwendung in der Kommunikation ein Wettbewerbsvorteil resultiert, ist es notwendig sowohl interne als auch externe Stakeholder für die Bedeutsamkeit zu sensibilisieren und der Unsicherheit der Kunden durch zielgerichtete und transparente Kommunikation entgegen zu wirken.⁷⁶

⁷⁵ Keller, C., (Verantwortung im Sport, 2014), S.125f.

⁷⁶ Auf die Besonderheiten der Stakeholder von Organisationen im Zuschauersport wird im Kapitel 4.2 genauer eingegangen.

In diesem Zusammenhang kann zwischen zwei Kundentypen unterschieden werden. Typ eins ist noch nicht genügend für das Thema CSR sensibilisiert und dessen Kaufentscheidungen werden dementsprechend wenig davon beeinflusst. Typ zwei ist bereits ausreichend sensibilisiert, was dieser bei seinen Entscheidungen auch berücksichtigt und ein entsprechendes Handeln der markenführenden Organisation erwartet. Typ eins kann also mit dem vorgehen eines passiven Kunden und Typ zwei mit dem eines aktiven Kunden verglichen werden. Für beide Typen gibt es entsprechende Formen der Kommunikation. Diese lassen sich entweder der Strategie des Inbound oder der des Outbound Marketing zuordnen.⁷⁷

3.4.2 Kommunikationsformen

Die **direkte, einkanalige Kommunikation (A)** und die **indirekte Kommunikation (B)** werden dem Outbound Marketing zugeordnet. Die Variante (A) stellt die klassischste aller Kommunikationsformen dar. Hier versucht die Organisation die umgesetzten Maßnahmen an den potenziellen Kunden zu richten. Diese Form versorgt den potenziellen Kunden i.d.R. ungefragt mit Informationen, erlaubt ihm allerdings keine direkte Möglichkeit der Rückkopplung und wird oft über Kanäle wie Zeitschriften, TV- und Radiospots oder den Nachhaltigkeitsbericht betrieben. Die Botschaften können jedoch nicht nur vom Unternehmen selbst, sondern ebenfalls von dritten kommuniziert werden.

In der Form (B) werden diese Informationen oft von fremden Organisationen weitergetragen, welche zum Teil nicht in direktem Kontakt zur markenführenden Organisation stehen, z.B. Medien wie Zeitungen und TV-Sender. Außerdem kann es sich an dieser Stelle um Informationen mit eher kritischer Sichtweise, bspw. beim Verdacht auf Greenwashing handeln.⁷⁸ Das Greenwashing beschreibt den Versuch, durch kommunikative Maßnahmen ein *grünes Image* zu gewinnen. Jedoch ohne, dass ein verantwortungsvolles Verhalten im Unternehmen integriert ist oder Nachhaltigkeit tatsächlich praktiziert wird.⁷⁹

Die **Interaktive Form (C)** und die **partnerschaftliche Kommunikation (D)** werden hingegen dem Inbound Marketing zugeteilt. Die Kommunikationsform (C) gibt den Rezipienten die Möglichkeit der Rückkopplung mit der Organisation. Sie erlaubt es den Kunden deshalb deren Meinungen und Erfahrungen direkt an den Sender heran zu tragen.

⁷⁷ Vgl. Kapitel 2.3.2 dieser Arbeit.

⁷⁸ Vgl. Pratt, N./ Wagner, T./ Beckers, S. (CSR Kommunikation im Wandel, 2012), S.8ff.

⁷⁹ Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) Greenwashing, zugegriffen am 05. Juni 2015.

Diese Form bedeutet im Vergleich zu (A) aufgrund der sich ergebenden Konversation einen Mehraufwand, gibt der Organisation jedoch die Möglichkeit, direktes Feedback in den Optimierungsprozess einfließen zu lassen.

Bei der partnerschaftlichen Kommunikation (D) geht die markenführende Organisation eine Partnerschaft mit einer anderen ein. Diese kann ebenfalls aus der Zuschauersportbranche, einem anderen Gebiet des Sportbusiness oder gar einem ganz anderen Bereich stammen. Zu beachten ist, dass eine Übereinstimmung vorhanden ist, welche es den Partnern erlaubt, glaubwürdig über die gewählten Themen zu kommunizieren. Ein Vorteil gegenüber den anderen Kommunikationsformen ergibt sich vor allem aus den partnerschaftlichen Synergieeffekten, wie die gesteigerte Reichweite der Botschaften. Hierbei besteht für alle Partner die Möglichkeit über die eigenen Grenzen hinaus zu kommunizieren. Wobei besonders die Effekte des *Word-of-Mouth Marketing* vorangetrieben werden. Bei dieser Form sollten alle Inhalte aus verschiedenen Quellen auf die gleichen Ziele ausgerichtet werden. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch das bestehende Risiko, durch Fehlverhalten des Partners ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen zu werden. Woraus sich eine weitere Notwendigkeit ergibt, die Partner für eine gemeinsame CSR-Strategie sorgfältig auszuwählen.⁸⁰

Zu unterscheiden sind die verschiedenen Formen zum einen dadurch von wem die Kommunikation ausgeht und zum andern wie kommuniziert wird. Diese Unterscheidung wird nachfolgend erläutert und in Tabelle 1 dargestellt.

	(Monolog) Outbound Marketing	(Dialog) Inbound Marketing
Organisation	A	C
extern	B	
partnerschaftlich		D

Tabelle 1: Die Einordnung der Kommunikationsformen

⁸⁰ Vgl. Pratt, N./Wagner, T./Beckers, S. (CSR Kommunikation im Wandel, 2012), S.8ff.

Die Kommunikationsformen (A) und (C) werden vom Unternehmen selbst nach außen getragen. Gänzlich von externen Organisationen präsentiert wird (B). Von der Organisation sowie einem oder mehreren vorher ausgewählten Partnern, wird in der Form (D) kommuniziert. Während bei (A) und (B) eine einseitige Kommunikation, ein Monolog, seitens der markenführenden Organisation bzw. Dritter stattfindet, wird bei (C) und (D) der Dialog zu den Stakeholdern gesucht.

3.4.3 Themen und Kanäle

Genauso wichtig wie die Art und Weise (Kommunikationsformen), ist was und über welche Kanäle kommuniziert wird. Was, also welche Themen und Inhalte von der markenführenden Organisation preisgegeben werden, steht in direkter Verbindung zur Branche sowie den zu erreichenden Zielen der Organisation. Die Themen beziehen sich i.d.R. auf die Leistungen, die Organisation selbst und das Verhalten der Kunden. Beispiele für Leistungen der Organisation im Zuschauersport sind u.a. Artikel aus dem Merchandising, Events aber auch die Mannschaft sowie einzelne Spieler.⁸¹

Inhalte zur Organisation selbst beschreiben oft die ökologische und soziale Verantwortung in täglichen Arbeitsprozessen der Mitarbeiter sowie langfristige Projekte wie z.B. das Nachwuchskonzept. Inhalte zum Kunden- und Anwendungsverhalten sollen diese vor allem für das Thema sensibilisieren und die Nutzung optimieren. Sind die für die Organisation individuell richtigen Themen gefunden, können diese nun Zielgruppengerecht auf den ausgewählten Kanälen verbreitet werden. Häufig genutzte Kanäle für CSR-Kommunikation sind z.B. Zeitungen und Fachzeitschriften, Homepage, Social Media, Mitarbeiter und der Nachhaltigkeitsbericht.

Während bei den Print Medien ein weiterer Rückgang zu erwarten ist, so zeigt sich eine starke Entwicklung im Bereich Social Media. Darin lässt sich ein Trend, weg vom einkanaligen Monolog, hin zum interaktiven Dialog erkennen, welcher bei der Planung der CSR Strategie unbedingt beachtet werden sollte.⁸² Außerdem ist die Wirkung der Mitarbeiter als Markenbotschafter ebenfalls nicht zu unterschätzen. Beispielhaft lässt sich hier u.a. Oliver Kahn nennen, welcher die Siegermentalität des FC Bayern München in ganz besonderer Weise transportierte.

⁸¹ Auf die Besonderheiten der Leistungen im Zuschauersport wird im Kapitel 4.3 genauer eingegangen.

⁸² Statista (Hrsg.) (Entwicklung Auflage Tageszeitungen 1991–2014), zugegriffen am 08. Juni 2015

Wie in Kapitel 2.3.2 bereits festgestellt, ist eine im Zeitablauf und Inhalt synchronisierte Kombination verschiedener Formen und Kanäle i.d.R. die optimale Lösung. Zu beachten bleibt allerdings, dass CSR welches nur auf rein kommunikativer Ebene betrieben wird, nicht ausreicht. Denn die Generierung eines tatsächlichen Mehrwertes ist für die Glaubwürdigkeit und damit als Bestandteil zur Zielerreichung immens wichtig. Um CSR dauerhaft und glaubwürdig in die Kommunikation integrieren zu können, ist auch die eine Marke auszeichnende gleichbleibende Qualität der Leistungen von Bedeutung. Ob und wie dies unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Zuschauersports möglich ist, wird im folgenden Kapitel 4 genauer betrachtet.

4 Die Besonderheiten des Zuschauersports

Nachdem sich die vorangegangenen Kapitel mit den Grundlagen von Markenidentität und CSR befassten, erfolgt in diesem Abschnitt eine begriffserklärende Abgrenzung des Zuschauersportmarktes, um nachfolgend die Besonderheiten der Stakeholder, der Leistungen und der Markenkommunikation des Zuschauersports zu erläutern.

4.1 Der Zuschauermarkt Begriffserklärung und Abgrenzung

Ein Markt lässt sich als „die Zusammenfassung aller Kauf- und Verkaufsakte bestimmter Güter und Dienste innerhalb eines bestimmten Gebietes und Zeitraums“⁸³ beschreiben. „Er ist ein Koordinationsmechanismus von Angebot und Nachfrage, indem er über die Preise die relative Knappheit von Gütern und Diensten anzeigt und für die Abstimmung der Pläne der Konsumenten und Produzenten sorgt.“⁸⁴

Auf diese wirken unterschiedliche Einflussfaktoren, welche sich in vier Kategorien einordnen lassen. Die staatlichen Einflussfaktoren beeinflussen die potenziellen Kunden in rechtlicher und politischer Hinsicht. Die Werte und Vorstellungen dieser werden durch gesellschaftliche Einflussfaktoren bestimmt. Wirtschaftliche Einflussfaktoren bestimmen z.B. die Preistoleranz der am Markt gegebenen Nachfrager. Technologische Faktoren hingegen, beeinflussen den Markt durch die Entwicklung neuer oder die Weiterentwicklung bestehender Produkt-, Service- und Dienstleistungen.

⁸³ Heinemann (Ökonomie des Sports, 1995) S.171.

⁸⁴ ebd. S.171,

Märkte bestehen, in Abhängigkeit der angebotenen und nachgefragten Leistung, aus einer Vielzahl von potenziellen Kunden mit unterschiedlichsten Bedürfnissen. Damit die markenführende Organisation diese Bedürfnisse bestmöglich erfüllen kann, ist es notwendig den gewünschten Markt abzugrenzen. Aus diesem Grund wird, bevor die Besonderheiten des Zuschauersports dargestellt werden, eine Abgrenzung vom übergeordneten Sportmarkt vorgenommen.

Wenn sportbezogenes Angebot und Nachfrage aufeinander treffen, so wird dieser Markt als Sportmarkt bezeichnet. Der **Sportmarkt** lässt sich in zwei Kategorien unterteilen. Diese sind sachlich, also anhand der angebotenen Leistungen und der zu erfüllenden Bedürfnisse, von einander abzugrenzen.

Zum einen in den **Sportlermarkt**, dem Markt für aktiven Sportkonsum. Welcher sich dadurch auszeichnet, Nachfrager aktiver sportlicher Betätigung und deren Bedürfnissen nach bestimmten Produkten und Dienstleistungen, wie z.B. Kleidung, Trainerleistungen oder Sportanlagen mit den Anbietern eben dieser zusammenzuführen. Der Sportlermarkt kann in Freizeit und Leistungssport unterteilt werden, während der Freizeitsport die Grundlage für den Leistungssport darstellt und dieser wiederum die Voraussetzungen für den Zuschauersportmarkt bietet. Denn um eine Aktivität vermarkten zu können, muss diese i.d.R. mit einem gewissen Mindestniveau ausgeführt werden.⁸⁵

Zum anderen in den **Zuschauermarkt**, dem Markt für passiven Sportkonsum. Dieser wird „als gedanklicher Ort, an dem alle potenziellen Anbieter und Nachfrager von Leistungen für Sportzuschauer aufeinander treffen“⁸⁶ bezeichnet. Hierbei treten u.a. Vereine, Verbände sowie Profit-Unternehmen (ausgelagerte Lizenzabteilungen) als Anbieter auf. Nach dem die sachliche Abgrenzung in die beiden Kategorien Sportler- und Zuschauermarkt erfolgt ist, besteht im Zuschauermarkt weiteres Potenzial zur Abgrenzung. Hierbei kann zunächst eine räumliche Abgrenzung vorgenommen werden, welche dem Konsumenten zwei verschiedene Optionen zum passiven Sportkonsum bietet. Dieser kann den Wettkampf entweder am Ort der Leistungserstellung, z.B. Arena oder Sporthalle, verfolgen und damit direkt an der Sportveranstaltung teilnehmen. Dies wird als vor-Ort Konsum bezeichnet. Alternativ kann er dem Wettkampf räumlich versetzt und damit an anderer Stelle, als Sportübertragung, folgen. Dies geschieht zumeist unter Zuhilfenahme von Medien wie Radio, TV oder Internet und wird aus diesem Grund als Medien-Konsum bezeichnet. Weiterführend kann eine Abgrenzung hinsichtlich des Zeitpunkts des Konsums erfolgen. Hierbei ist zu beachten, dass dies nur im Falle der

⁸⁵ Vgl. Berlin, A. (Kundenbindung im Zuschauersport, 2012) S. 9ff.

⁸⁶ Beyer, T. (Sportrezeption, 2006) S.6.

Sportübertragung möglich ist und nicht beim vor Ort Konsum der Sportveranstaltung. Je nach Zeitpunkt des Konsums wird die Sportübertragung entweder als Live-Übertragung oder als Medienaufzeichnung bezeichnet.⁸⁷

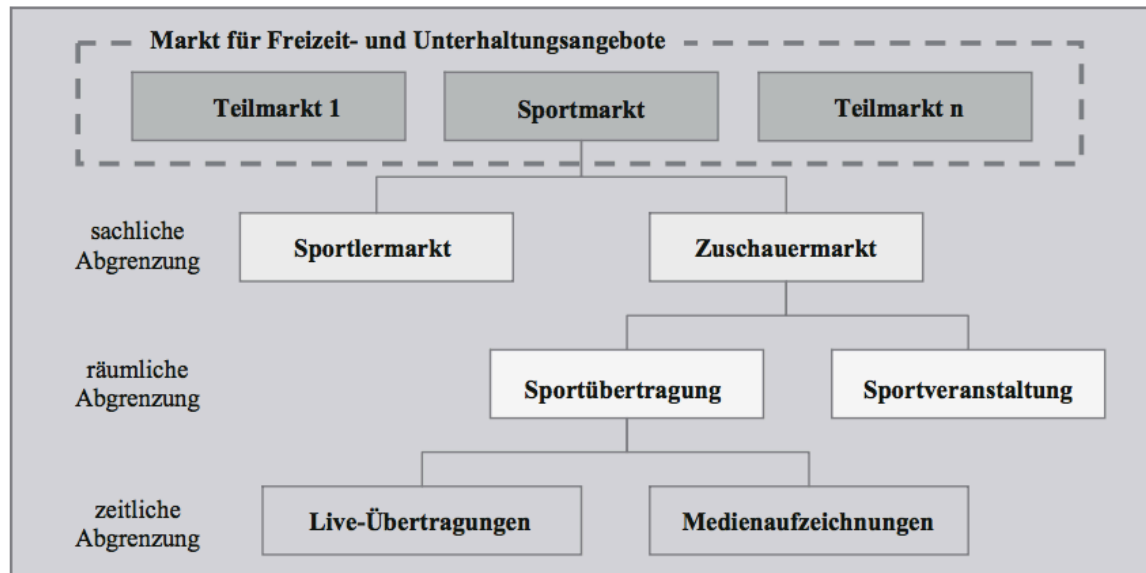


Abbildung 7: Die duale Struktur des Sportmarktes

(Quelle: Berlin, A. Kundenbindung im Zuschauersport, 2012, S.12)

In der vorangegangenen Abbildung 7 wurden die beschriebenen Abgrenzungsvorgänge nochmals grafisch dargestellt. Hierbei wird ersichtlich, dass der Sportmarkt dem Markt für Freizeit- und Unterhaltungsangebote zuzuordnen ist. Dies gilt in besonderem Maße für den Zuschauermarkt. Begründet werden kann dies vor allem damit, dass der Sportveranstaltung und ihrer Primärleistung, dem sportlichen Wettkampf, im Entwicklungs- und Professionalisierungsprozess des Zuschauersports eine Vielzahl von Sekundärleistungen hinzugefügt wurden und weiterhin werden. Somit stehen Sportveranstaltungen nicht mehr nur untereinander im Wettbewerb, sondern konkurrieren ebenfalls mit anderen Unterhaltungsangeboten.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. Beyer, T. (Sportrezeption, 2006) S.9ff; vgl. Welling, M. (Betriebswirtschaftslehre, 2003) S.12ff; vgl. Berlin, A. (Kundenbindung im Zuschauersport, 2012) S. 8ff.

⁸⁸ Vgl. Beyer, T. (Sportrezeption, 2006) S.15ff.

4.2 Die Besonderheiten der Stakeholder

Im Zentrum dieser Arbeit steht neben der identitätsbasierten Kommunikation der markenführenden Organisation, die ganzheitliche Integration von CSR in deren Prozesse, unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Zuschauersports. Wie in Kapitel 3 bereits dargestellt wurde, bezeichnet CSR die Verantwortung der Organisation gegenüber ihren Anspruchsgruppen. Diese Anspruchsgruppen werden auch als Stakeholder bezeichnet und definiert als: „...any individual or group who affects or is affected by the organization and its processes, activities and functioning.“⁸⁹

Die Stakeholder können als natürliche oder juristische Personen auftreten und bestehen aus einzelnen Personen oder ganzen Personengruppen. Sie zeigen entweder ein reines Interesse an der Entwicklung, sind davon betroffen oder können diese sogar selbst mitgestalten. Im Gegensatz zu den Shareholdern, welche i.d.R. rein finanzielle Interessen verfolgen, z.B. in Form einer hohen Rendite, gehen die Bezugspunkte der Stakeholder mit der Organisation über ökonomische Interessen hinaus und beziehen ebenfalls ökologische und soziale Aspekte mit ein. Eine Abgrenzung der verschiedenen Anspruchsgruppen kann u.a. in interne und externe Stakeholder erfolgen. Mit welchen Stakeholdergruppen die markenführende Organisation dabei in Kontakt steht, ist jedoch abhängig von verschiedenen Faktoren wie der jeweiligen Branche oder Größe. Nachfolgend wird eine Abgrenzung der verschiedenen Anspruchsgruppen für den Zuschauersport vorgenommen.

Die wichtigsten **internen Stakeholder** einer Organisation im Zuschauersport setzen sich aus den Gruppen der Mitarbeiter und Eigentümer zusammen. Besonders im Fokus stehen hierbei die verschiedenen Mitarbeiter der Organisation. Wie in Kapitel 3.2 bereits erwähnt, lassen sich diese nochmals nach unterschiedlichen Verantwortungsbereichen abgrenzen. Eine Besonderheit im Vergleich zu anderen Branchen stellen hierbei die sportlichen Mitarbeiter wie z.B. Trainer, Spieler und Scouts aber auch die medizinische Abteilung dar. Diese sind vor allem für die Erstellung der eigentlichen Kernleistung, dem sportlichen Wettkampf, verantwortlich. Die Mitarbeiter mit kaufmännisch-administrativen Zuständigkeitsbereichen sind in erster Line für die Erstellung und Sicherung der Rahmenbedingungen sowie der immer vielfältiger werdenden Sekundärleistungen verantwortlich. Die Aufgabenbereiche der Eigentümer reichen von der rein passiven Beteiligung durch Kapital bis hin zur aktiven Vorgabe und Führung durch Ziele.⁹⁰

⁸⁹ Freeman, R. E. (A Stakeholder approach, 1984) S.46.

⁹⁰ Vgl. Stierl, M., Lüth, A. (CSR und Marketing, 2015), S.9f.

Die **externen Stakeholder** einer Zuschauersportorganisation setzen sich aus einer großen Anzahl verschiedener Anspruchsgruppen zusammen, welche sowohl im Vergleich zueinander, als auch in sich selbst äußerst heterogen auftreten. Dies stellt vor allem die Mitarbeiter der Organisationen, welche zu meist als Kleinst- oder Kleinbetriebe anzusehen sind, vor eine große Herausforderung. Die Problematik, welche sich hieraus ergibt, ist, dass mit einer geringen Menge an humanen und finanziellen Ressourcen ein breites Spektrum verschiedener Aufgaben zu bearbeiten ist. Eine besondere Herausforderung stellt hierbei die Umsetzung eines einheitlichen Bildes (Image) in der öffentlichen Wahrnehmung dar. Jede Gruppierung ist mit der Organisation durch zum Teil äußerst verschiedene Leistungen, Interessen, Erlebnisse und Erfahrungen an unterschiedlichen Kontaktpunkten verbunden, weshalb sich die mit der Organisation verbunden Merkmale in unterschiedlichster Form widerspiegeln können.⁹¹

Allein die Gruppe der Zuschauer, welche als wichtigste Gruppe der externen Stakeholder zu bezeichnen ist, da diese wiederum in direkten Kontakt mit anderen externen Anspruchsgruppen wie den Medien und Lizenznehmern, z.B. Sponsoren, steht, lässt sich auf unterschiedlichste Weise abgrenzen. In diesem Zusammenhang ist in erster Linie zwischen den direkten, den sich am Ort des sportlichen Wettkampfes befindlichen, Zuschauern, also jene die am Prozess der Leistungserstellung beteiligt sind und den indirekten Zuschauern, die sich an einem anderen Ort befinden und durch Leistungen der Organisation (Livestream) oder Dritter (TV Übertragung) an der Veranstaltung Partizipierenden zu unterscheiden.

Weiterführend kann die Gruppe der Zuschauer u.a. in Fans, Sympathisanten, neutrale Zuschauer und jene mit unterschiedlich stark ausgeprägten Antipathien unterschieden werden. Hierbei besteht die Möglichkeit, dass es aufgrund der besonderen Identifikation von bestimmten Zuschauergruppen, mit den Organisationen, zu einer emotional stark aufgeladenen Imagepolarisierung kommt. Dies bedeutet, dass die meist positiv aufgeladene Außendarstellung bei den Menschen der Region und den eigenen Fans, einer Gleichgültigkeit bis hin zur Antipathie der Anhänger anderer Organisationen gegenüber steht. Beispielhaft ist hier das Verhältnis zwischen den Anhängern der Fußballmannschaften von Eintracht Frankfurt und Kickers Offenbach zu nennen. Es gilt als eines der, die Antipathie der Anhänger betreffend, brisantesten Duelle im deutschen Zuschauersport.

⁹¹ Vgl. Stierl, M., Lüth, A. (CSR und Marketing, 2015), S.9f.

Neben Zuschauern, Medien und Lizenznehmern zählen außerdem noch die Gesellschaft, der Staat, Ligen und Verbände, Finanzdienstleister, Lieferanten und Absatzhelfer, Agenturen und die Konkurrenz zu den externen Stakeholdern.⁹²



Abbildung 8: Die Stakeholder im Zuschauersport

(Eigene Darstellung, Quelle: Stierl, M., Lüth, A. CSR und Marketing, 2015, S.9f)

Diese Liste könnte fortgesetzt und noch deutlich weiter ausdifferenziert dargestellt werden. Aufgrund der Rahmenbedingungen der vorliegenden Arbeit soll die dargestellte Ausführung an dieser Stelle jedoch genügen. Nachdem die unterschiedlichen Stakeholdergruppen im Zuschauersport in der oben stehenden Abbildung 8 noch einmal grafisch dargestellt wurden, befasst sich das nachfolgende Kapitel vordergründig mit den Besonderheiten der Produkt-, Service- und Dienstleistungen der im Zuschauersport verkehrenden Organisationen.

⁹² Vgl. Horch, H. D./Schubert, M./Walzel S. (Besonderheiten, 2014), S.299ff.

4.3 Die Besonderheiten der Leistungen

Wie in der Ökonomie üblich, dienen auch die Produkte bzw. Markenleistungen im Zuschauersport als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung der Nachfrager und lassen sich in Sachgüter und Dienstleistungen unterscheiden sowie den Primär- oder Sekundärleistungen der Organisation zuordnen. Das Kernprodukt, also die **Primärleistung** im Zuschauersport, stellt der **sportliche Wettkampf** dar. Um die Vermarktungsfähigkeit zu verbessern wird diese durch obligatorische und fakultative Sekundärleistungen ergänzt.⁹³

Zwei Besonderheiten welche in einem direkten Zusammenhang mit der im Zuschauersport erbrachten Primärleistung stehen, stellen die **Unsicherheit** bzw. **Unvorhersehbarkeit**, des zu erwartenden Resultates sowie die Qualität mit der dieses Ergebnis erzielt wurde dar. Im Gegensatz zu anderen Branchen, bei welchen eine Unsicherheit über das nach der Produktion zu erzielende Ergebnis nicht gewünscht ist, steht diese beim Zuschauersport im Mittelpunkt und stellt sogar eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Bedürfnisbefriedigung nach Spannung dar. So beeinflusst die Unsicherheit über das Ergebnis und die daraus resultierende Spannung auch die Subjektiv wahrgenommene Qualität der Veranstaltung für den Zuschauer.

Im Prozess der Leistungserstellung geht aus den Gegebenheiten des Zuschauersports eine Besonderheit hervor, die als **Prosumer** bezeichnet wird. Dies beschreibt einen Zuschauer, der nicht nur eine passive Rolle zum reinen Konsum der Veranstaltung einnimmt, sondern sich aktiv am Ort der Leistungserstellung in den Produktionsprozess einbringt. Dem Stadionzuschauer stehen hierfür diverse Möglichkeiten zur Verfügung sich legal zu beteiligen und die für die Leistungserstellung hauptverantwortlichen Akteure beider Mannschaften zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Dies kann z.B. durch rufen, singen, klatschen oder dem wehen von Fahnen geschehen, wobei die Wirkung der Zuschauermaßnahmen durch einen gemeinsamen und synchronisierten Einsatz sogar noch verstärkt wird.⁹⁴

Die Primärleistung, des sportliche Wettkampfes, wird im Teamsport als Besonderheit zu anderen Branchen kooperativ von den am Spiel teilnehmenden Mannschaften erstellt. Dies wird auch als assoziative Konkurrenz oder **Kooperenz** bezeichnet. So ist es einer Organisation allein nicht möglich, einen einzelnen sportlichen Wettkampf auszutragen und die Kernleistung zu produzieren, woraus sich der bereits erwähnte Unsicherheitsfaktor ergibt. Da die Organisation stets abhängig ist von Einflussfaktoren, wie dem aktuellen

⁹³ Vgl. Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012), S.26.

⁹⁴ Vgl. ebd. S.28.

Gegner und der Gesamtkonstellation der Liga. Daraus resultiert, dass eine dauerhaft hohe Qualität der reinen Primärleistung nicht zu garantieren ist.⁹⁵

Um nicht nur den Zuschauern, sondern allen Stakeholdern eine mindestens gleichbleibende Qualität der Gesamtveranstaltung gewährleisten und somit den Markenerwartungen ein bestmögliches Markenerlebnis präsentieren zu können, werden dem sportlichen Wettkampf, also der Primärleistung, weitere **Sekundärleistungen** hinzugefügt. Als Sekundärleistungen sind jene Leistungen zu bezeichnen, die dem potenziellen Zuschauer die Teilnahme an der Veranstaltung erleichtern oder erst ermöglichen (obligatorische Sekundärleistungen), sowie Maßnahmen und Vorgehensweisen die zur Steigerung der wahrgenommenen Qualität und als Merkmal zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz dienen (fakultative Sekundärleistungen).⁹⁶

Unter obligatorischen Sekundärleistungen werden u.a. die Kommunikation von Informationen zur geplanten Veranstaltung (Kommunikationsleistung), das Ermöglichen einer Teilnahme an der Veranstaltung (Distributionsleistung) und die Bildung, Äußerung und Entgegennahme einer Gegenleistung (Preisleistung) zusammengefasst. Den fakultativen Sekundärleistungen werden u.a. Maßnahmen wie die Verfügbarkeit von Parkplätzen, der Gastronomie, eines Moderators, der Einlauf- und Halbzeitshow sowie Wiederholungen auf Videowänden und TV Geräten zu geordnet.

Den markenführenden Organisationen stehen während aber auch abseits der Primärleistungen weitere Möglichkeiten zur Verfügung. Zu beachten ist hierbei besonders die Problematik der mangelnden Markierung von Dienstleistungen. Dem kann durch das Markieren der materiellen Elemente wie Gebäudeflächen, Fuhrpark, Fahnen, Eintrittskarten und Trikots entgegen gewirkt werden. Eine wichtige Rolle wird hierbei den Produkten aus dem Bereich Merchandising zugeteilt. Diese leisten über die durch Verkäufe erzielte finanzielle Bedeutung hinaus, einen Beitrag zur Markenpenetration und Markenbindung. Zusätzlich zu den für den Stadionbesuch prädestinierten Produkten ist eine Auswahl an alltäglichen Gegenständen wie T-Shirts, Tassen, Kissen oder Zahnbürsten etc. zu empfehlen, da sie die Penetration durch die Marke im Alltag übernehmen und es dem Fan ermöglichen als Markenbotschafter zu fungieren.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Horch, H. D./Schubert, M./Walzel S. (Besonderheiten, 2014), S.70;

Vgl. Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012), S.26ff

⁹⁶ Vgl. ebd. S.26f.

⁹⁷ Vgl. Horch, H. D./Schubert, M./Walzel S. (Besonderheiten, 2014), 302ff; Vgl. Dunker, N. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), S21ff; Vgl. Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012), S.26ff.

Bisher noch unerwähnt, blieb die wichtigste Ressource des Zuschauersports - die Sportler. Sie sind nicht nur ein Produktionsfaktor zur Erstellung der Primärleistung wie auch Bestandteil des Produktes Mannschaft, sondern stellen außerdem das Produkt Spieler dar. Besonders im Fall der sogenannten Star-Spieler lassen sich signifikante Zusammenhänge zwischen den Merchandise- und Ticketabsätzen sowie der Anzahl und Qualität der Star-Spieler feststellen. Als Beispiele lassen sich hierbei die Transfers der Spieler Cristiano Ronaldo (94 Mio.) und David Beckham (37,5 Mio.) zu Real Madrid aufführen. Real Madrid konnte die gezahlten Transferbeträge bereits nach einem Jahr, u.a. durch den Verkauf von personalisiertem Merchandising, refinanzieren.⁹⁸ Die Sportler erhalten eine teure Ausbildung, professionelle medizinische Betreuung und gut dotierte Verträge um der Organisation entweder, möglichst lange erhalten zu bleiben oder aber gewinnbringend transferiert zu werden.⁹⁹

Die Vermarktungsfähigkeit der einzelnen Produkte steht in einem sehr großen Zusammenhang mit dem sportlichen Erfolg der Organisation. Um die finanzielle Situation von der sportlichen zu lösen, ist das Herausbilden einer Marke und das Umsetzen von identitätsbasierten und differenzierenden Sekundärleistungen für die Organisation von besonderer Bedeutung. Zu beachten sind hierbei jedoch die Besonderheiten des Zuschauersports auch auf dem Gebiet der Markenkommunikation.

4.4 Die Besonderheiten der Markenkommunikation

Wie bereits in Kapitel 4.2 aufgeführt, treten die Organisationen im Zuschauersport oftmals als Kleinst- bzw. Kleinbetriebe auf. Dies bringt im Bereich der Markenkommunikation sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. Aufgrund der geringen Anzahl an **Mitarbeitern**, können diese sich in der internen Kommunikation oft noch persönlich und innerhalb einer flachen Hierarchie auf einem kurzen Dienstweg austauschen. Hierdurch sind diese in der Lage deutlich schneller und flexibler auf einsetzende Veränderungen und Probleme zu reagieren.

Die enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter in Kleinst- und Kleinbetrieben erfordert bei der Zusammenstellung nicht nur fachliche Qualifikation, sondern im besonderen Maße eine zwischenmenschliche Kompetenz. Dies dient der Fusion von Arbeits- und Freizeit. Ein Vorteil welcher sich aus dieser Fusion ergibt, ist ein stärkeres Vertrauensverhältnis

⁹⁸ Handelsblatt (Hrsg.), (Warum sich 100 Mio. lohnen können), zugegriffen am 20. Juni 2015.

⁹⁹ Vgl. Horch, H. D./Schubert, M./Walzel S. (Besonderheiten, 2014), S.24ff.

zwischen den Mitarbeitern, was nicht nur dem Betriebsklima, sondern auch der sinkenden Notwendigkeit von Kontrollen zugutekommt.

Einige Nachteile die sich für die Organisation ergeben, liegen ebenfalls der Mitarbeiteranzahl zugrunde. So ergibt sich z.B. aufgrund der vielen zu pflegenden Stakeholder-Beziehungen im Vergleich zu den verfügbaren Mitarbeitern, eine Diskrepanz zwischen dem Arbeitsaufwand (z.B. zu kommunizierenden Botschaften und Maßnahmen) sowie der den Mitarbeitern zur Verfügung stehenden Arbeitsleistung. Häufig fehlen finanzielle Ressourcen um mehr Mitarbeiter einzustellen oder den vorhandenen eine Weiterbildung zu ermöglichen.¹⁰⁰

Ebenfalls eine Besonderheit stellt die Kommunikation im Zuschauersport mit Bezug auf die **Dienstleistungsproblematik** dar. Im Vergleich zu Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, bei denen die Produkte zunächst erst emotional aufgeladen werden müssen, gilt es die Dienstleistungen zu materialisieren. Dies kann z.B. durch die Verwendung der Vereinsfarben und des Logos an und innerhalb der Arena (**Wettkampfstätte**) oder durch das Tragen einheitlich markierter Arbeitskleidung der Mitarbeiter umgesetzt werden.¹⁰¹

Die Arena leistet in diesem Zusammenhang einen besonderen Beitrag. In ihr und um sie herum werden sowohl die Primär- als auch die Sekundärleistungen angeboten und nachgefragt. Sie gilt als Heimat der Organisation und steht repräsentativ für die **Emotionalität** der in der Vergangenheit errungenen Siege und erlittenen Niederlagen. Die Wettkampfstätte der Organisation stellt somit einen großen Teil der Identität dar und bietet sich deshalb hervorragend als Mittel zur Materialisierung für die darin erstellten Dienstleistungen an.

Dank der starken Emotionalität und dem sich daraus ergebenden Interesse der Gesellschaft, an den Organisationen im Zuschauersport, ergibt sich mit der Berichterstattung der **Medien** eine weitere Besonderheit. Im Vergleich zu anderen Branchen ist das Interesse der Medien am Zuschauersport deutlich höher, was sich vor allem in der Häufigkeit und dem Detailgrad der erstatteten Berichte niederschlägt. So sind die Marken der Zuschauersportorganisationen „als öffentliche, kommunikative Phänomene zu sehen“¹⁰². Medien berichten und Menschen sprechen über sie. Dies gibt den Mitarbeiter der Organisation immer wieder die Gelegenheit die geplanten und umgesetzten kommunikativen Maßnahmen auch über die Reichweite der eigenen Kanäle hinaus zu

¹⁰⁰ Vgl. Horch, H. D./Schubert, M./Walzel S. (Besonderheiten, 2014), S.200f.

¹⁰¹ Vgl. ebd. S.217ff.

¹⁰² Schilhaneck, M. (professioneller Teamsport, 2006), S.292.

präsentieren. Besonders geeignet sind hierfür partnerschaftliche Maßnahmen aus dem Corporate Citizenship (CC). Zum Beispiel, dank der öffentlichen Berichterstattung über die Unterstützung karikativer Einrichtungen durch die an einem Spieltag erzielten Einnahmen oder das zur Verfügung stellen von Freikarten.

Eine weiteres Merkmal welches sich aus dem großen Interesse, der engen Bindung und der hohen Emotionalität ergibt, findet sich im Bereich **Social Media** der Organisationen. So ist die Beziehung der Fans zur Organisation im Vergleich stärker als die der Kunden mit einem Unternehmen einer anderen Branche. Was dazu führt, dass sowohl die Kundenkontaktquote intensiviert als auch die Reichweite gesteigert wird. Jedoch lässt diese besondere Beziehung auch die Anforderungen der Follower an Informationen und Beiträgen sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Sicht steigen.¹⁰³

Kein Alleinstellungsmerkmal, jedoch in vielen Branchen im Vergleich nicht so präsent, stellt das **Sponsoring** als kommunikative Maßnahme dar. I.d.R. treten die Organisationen als gesponserte auf, was die Präsentation einer einheitlichen und scharf abgegrenzten Marke deutlich erschwert. Da die Sponsoren meist die eigene Marke in Szene setzen und verschiedene Vorstellungen umsetzen wollen. Eine genaue Auswahl der Partner ist deshalb für zukünftige kommunikative Zwecke von immenser Bedeutung. Wie bereits in Kapitel 3.2 angesprochen, können aber auch die Organisationen selbst als Sponsoren auftreten und z.B. durch CC-Maßnahmen identitätsstiftende und imagebildende Kommunikation betreiben.¹⁰⁴

Den Organisationen im Zuschauersport stehen somit eine Vielzahl von Instrumenten und Maßnahmen der Markenkommunikation zur Verfügung um die Identität nach innen gerichtet zu integrieren und nach außen hin das gewünschte Image zu bilden. Die zahlreichen Maßnahmen und Instrumente führen jedoch nur dann zum gewünschten Erfolg wenn diese ganzheitlich und ineinandergreifend eingesetzt werden und der Einsatz von Finanz- und Humanressourcen als Investition in die Zukunft angesehen wird.

¹⁰³ vgl. Horch, H. D./Schubert, M./Walzel S. (Besonderheiten, 2014), S.219; vgl. Schilhaneck, M. (professioneller Teamsport, 2006), S.291ff.

¹⁰⁴ Vgl. ebd. S.292.

5 Identitätsbasierte Markenkommunikation orientiert am Beispiel der Uni-Riesen Leipzig

In den vorangegangenen Kapiteln 2 bis 4 wurden die theoretischen Grundlagen zu den Themengebieten der identitätsbasierten Markenführung im besonderen der Markenkommunikation, sowie der Corporate Social Responsibility und die Rahmenbedingungen und Besonderheiten des Zuschauersports genauer erläutert. Im Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit, wird zunächst ein historischer Kurzaufsatz präsentiert, um dann auf die vorherrschenden Rahmenbedingungen der Basketball-Organisation Uni-Riesen Leipzig einzugehen. Im Anschluss sollen die in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Komponenten der Markenidentität, orientiert am Beispiel der Uni-Riesen Leipzig, dargestellt werden, um darauf aufbauend ein Markennutzenversprechen zu formulieren. Abschließend werden basierend auf diesem und den Identitätskomponenten beispielhafte Maßnahmen vorgestellt und Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen der Organisation abgegeben.

Die Anmerkungen und Feststellungen im nachfolgenden Abschnitt stammen zum einen aus den Ableitungen der in der wissenschaftlichen Fachliteratur gegebenen Informationen und zum anderen aus den Erfahrungen als Praktikant im Bereich Marketing und Events, sowie den gemeinsamen Besprechungen mit der Geschäftsführung und den Mitarbeitern der Uni-Riesen Leipzig.

5.1 Historischer Kurzaufsatz

Die Uni-Riesen Leipzig sind die von der Leipziger Basketball Marketing GmbH geführte Marke, unter der alle Aufgaben der ersten Herrenmannschaft zusammengefasst und bearbeitet werden und sie sich der Öffentlichkeit präsentiert. Stammverein ist der Universitätssport-Club (USC) Leipzig e.V., dieser wurde im Jahr 1949 als Hochschulsportgemeinschaft der Universität Leipzig gegründet. Von Beginn an gehört Basketball zum Profil des Vereins. In den 1970er Jahren erlebte der Verein eine besonders erfolgreiche Zeit, welche mit fünf DDR-Meisterschaften gekrönt werden konnte. Infolge der durch die DDR Regierung getroffenen Entscheidung, Basketball nicht mehr in der Kategorie 1 der förderwürdigen Sportarten zu führen,¹⁰⁵ wurde es in den 1970er und 80er Jahren zunehmend schwerer den Nachwuchs leistungsorientiert zu fördern, was sich in den Leistungen der Vereine und schlussendlich auch am Interesse der Öffentlichkeit abzeichnete.

¹⁰⁵ Horch und Guck (Hrsg.) (Zweiklassengesellschaft DDR-Sport), zugegriffen am 23. Juni 2015.

Dies beeinflusste auch noch nach dem Ende der DDR die Entwicklung der Sportart Basketball in den 1990er Jahren negativ. Mit dem Ende der 90er Jahre ist jedoch ein Aufwärtstrend für den Basketball in Leipzig zu erkennen. Seit dem Jahr 2000 wurde dem USC Leipzig e.V. mehrfach die Auszeichnung Basketball Talentstützpunkt des Jahres verliehen und es gelangen sechs Titel im Sachsen-Pokal, zuletzt in der vergangenen Saison 14/15.

Im Jahr 2008 wurde die Leipziger Basketball Marketing GmbH gegründet. Dies ist als erster von vielen Schritten hin in Richtung einer zunehmenden Professionalisierung des Spielbetriebs zu betrachten. Die sportliche Entwicklung verlief in den Folgejahren, u.a. mit dem Aufstieg in der Saison 10/11 in die 2. Basketball-Bundesliga ProB, positiv. In der Folgesaison konnte mit der ZSL Betreibergesellschaft mbH ein neuer Sponsor gewonnen werden, welcher es den Uni-Riesen Leipzig fortan ermöglichte, die Heimspiele in der 2002 für ca. 42 Millionen Euro gebauten Arena Leipzig¹⁰⁶ auszutragen. Dank des Rückzugs anderer Mannschaften aus der 2. Basketball-Bundesliga ProA ergab sich in der Saison 12/13 die Möglichkeit für die Uni-Riesen, in eben dieser anzutreten. Nach einer ernüchternden Saison folgte jedoch mit dem letzten Tabellenplatz der direkte Wiederabstieg.

Seitdem spielt das Team der Uni-Riesen Leipzig in der ProB, mit dem Ziel, des erneuten Aufstiegs in die zweithöchste Spielklasse des Deutschen Basketballs. Zum Ende der vergangenen Saison 14/15 zog sich die ZSL Betreibergesellschaft mbH jedoch weitestgehend als Sponsor zurück, was nicht nur den Auszug aus der Arena Leipzig, sondern eine notwendige Neuausrichtung der Organisation zur Folge hat. Als Resultat dessen, ist eine professionell betriebene Markenführung mehr denn je von existenzieller Bedeutung.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Gordon, E., IAAF (Hrsg.), Leipzig set for inaugural european indoor cup, zugegriffen am 20.06.2015.

¹⁰⁷ USC Leipzig e.V. (Hrsg.), (USC Überblick), zugegriffen am 23. Juni 2015.

5.2 Rahmenbedingungen

Bevor auf die organisatorischen Rahmenbedingungen der Uni-Riesen eingegangen werden kann, müssen vorab die vorhandenen Rahmenbedingungen der Stadt **Leipzig** beschrieben werden, da diese für die Markenherkunft der Organisation entscheidend sind. Die Großstadt Leipzig verzeichnete in den vergangenen Jahren, mit nun etwa 540 000 Menschen, eine stetig wachsende Einwohnerzahl.¹⁰⁸ Unter Berücksichtigung der Historie¹⁰⁹ und mit einer Anzahl von ca. 400 Sportvereinen und 80 000 aktiven Mitgliedern wird Leipzig als **Sportstadt** bezeichnet. Den größten Anteil hat, mit ca. 11 000 Mitgliedern, erwartungsgemäß der Fußball. Basketball hingegen, wird nicht in der Top 20 der mitgliederreichsten Sportarten geführt. Im gesamten Landesverband beträgt die Anzahl etwa 4000 Mitglieder.¹¹⁰ Anhand dieser Zahlen lässt sich indirekt das im Vergleich deutlich geringere Interesse der Bevölkerung, an der Sportart Basketball erahnen.

Zusätzlich bietet Leipzig ein immenses Angebot von kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen für Bildung und Freizeitgestaltung. All diese Faktoren bilden die Grundlage des für die Uni-Riesen Leipzig vorherrschenden Dilemmas. Der positive Aspekt einer weiter wachsenden Großstadt mit regem Sportinteresse, steht der sich negativ auswirkenden enormen **Konkurrenzsituation** gegenüber. Genügen in den meisten Kleinstätten bereits geringe Mittel, um die gewünschten Informationen an die Bevölkerung zu vermitteln, so sind am Beispiel Leipzig weitaus höhere Investitionen zu tätigen, um eine vergleichbare informative Abdeckung der Bewohner zu gewährleisten. Zu erwähnen bleibt jedoch, dass sich hieraus ergebende Wachstumspotenzial für Zuschauersportorganisationen wie die Uni-Riesen. Als Beispiel ist hierfür die Entwicklung der Organisation RasenBallSport Leipzig in den vergangenen Jahren zu nennen.

Dies setzt allerdings eine gewisse finanzielle Leistungsfähigkeit voraus. Das Gesamtbudget der Uni-Riesen bewegt sich im unteren sechsstelligen Bereich. Im Vergleich mit der direkten Ligakonkurrenz ist dies für einen der vorderen Plätze ausreichend, im Duell mit den größten Stadtinternen Kontrahenten wie RB Leipzig, SC DHFK Handball und dem HC Leipzig jedoch ungenügend.

¹⁰⁸ Stadt Leipzig (Hrsg.), (Bevölkerungsbestand Leipzig), zugegriffen am 27. Juni 2015.

¹⁰⁹ Gründungsstandort des DFB und Sitz der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Uni-Leipzig.

¹¹⁰ Landessportbund Sachsen (Hrsg.), (Mitgliederstatistik vom 01. Januar 2015), zugegriffen am 27. Juni 2015.

Begründet werden kann dies u.a. durch die fehlende Förderung der Sportart bis zum Ende der DDR und dem daraus resultierenden, im Vergleich, geringen Interesse der kaufkräftigen Generation der über 35 jährigen, welches einen fast schon als Pionierarbeit zu bezeichnenden Arbeitsaufwand der letzten Jahre nach sich zog. Primär jedoch, mit dem noch zu geringen Professionalisierungsgrad der Uni-Riesen Leipzig. Dieser zeichnet sich insbesondere in den nachfolgend genannten Gebieten ab.

Zunächst ist hierbei ein Mangel an systematisch durchgeführten Analysen mit Bezug auf die eigene Organisation, das Umfeld und die Konkurrenz erkennbar, welche ein erfolgsversprechendes und Zielorientiertes erfüllen der zu bewältigenden Aufgaben gewährleisten. Außerdem ist ein nicht ausreichend kommunikatives und netzwerkorientiertes Verhalten bei der Zusammenarbeit und Akquise mit Sponsoren zu beobachten. Weiterhin sind Defizite im kommunikativen Bereich anzumerken. Es mangelt an klaren, differenzierenden und zielführenden Maßnahmen. Ein weiterer Mangel ist bezüglich der Kontinuität der sportlichen Mitarbeiter auszumachen. Hierbei geht nicht nur ein identitätsstiftender Nutzen verloren, sondern auch wichtige Ressourcen wie finanzielle Mittel und Arbeitszeit, da zu jeder neuen Saison die gesamte Kaderplanung erneut durchzuführen ist. Besonders zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang die zu geringe Anzahl von kaufmännisch-administrativen Mitarbeitern. Aufgrund der zu wenigen Mitarbeiter ergibt sich für die Angestellten ein enorm hoher Arbeitsaufwand, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Dies kann mittel- bis langfristig zum Motivations- und Leistungsverlust sowie zu höheren Krankheitsraten führen.

Positiv bleibt zu vermerken, dass das Betriebsklima überdurchschnittlich gut ist und die vorhandenen Mitarbeiter ein junges, humorvolles und höchst motiviertes Team bilden, welches stets eine Lern- und Leistungsbereitschaft aufweist. Dies hat zur Folge, dass der Arbeitsaufwand deutlich leichter zu bewältigen ist.

Ein weiterer positiver Aspekt, welcher nicht unerwähnt bleiben darf, ist das in der vergangenen Saison entwickelte Nachwuchskonzept. Dieses hatte erst vor wenigen Wochen die Qualifikation für die Jugendbasketball-Bundesliga (JBBL) zur Folge und stellt somit den ersten Schritt der Neuausrichtung der Organisation dar.

Das bereits erwähnte Nachwuchskonzept stellt mit seinen strategisch ausgerichteten und ressourcenbündelnden Eigenschaften das erste CSR orientierte Konzept der Basketballorganisation dar. Bisher wurden lediglich einzelne Maßnahmen mit einem diesbezüglichen Hintergrund umgesetzt. Wie z.B. die Entscheidung für den Ausrüster der vergangenen Saison (Capone), welcher in Leipzig gegründet wurde und alle Materialien und Produkte in der EU fertigen lässt. Die Zusammenarbeit wurde jedoch seitens der Uni-

Riesen mit Abschluss der Saison beendet, da immer wieder auftretende Kommunikations- und Lieferschwierigkeiten keinen planmäßigen Verlauf zuließen. Aus dieser Erfahrung ergibt sich eine zusätzliche Erkenntnis für die Weiterentwicklung und Kontinuität, da hierdurch, mit der Teambekleidung, nicht nur interne Abläufe, sondern auch das Merchandising und somit die Außendarstellung betroffen waren.

5.3 Kritische Betrachtung des Ist-Zustandes und Bestimmung der Soll-Identitätskomponenten

In diesem Abschnitt, der vorliegenden Arbeit, erfolgt eine kritische Betrachtung des Ist-Zustandes sowie eine beispielhafte Bestimmung der in Kapitel 2.1.1 theoretisch geschilderten Soll-Identitätskomponenten.

Das Fundament der Markenidentität bildet die Markenherkunft, somit ist diese als erste der sechs Komponenten zu bestimmen. Die Herkunft der Organisation wird sowohl auf Grundlage des geografischen Standorts, der kultur- und branchenbezogenen Gegebenheiten als auch unter Berücksichtigung der in Kapitel 5.1 beschriebenen Historie bestimmt. Die geografische und kulturelle **Markenherkunft der Uni-Riesen** wird in erster Linie durch die Stadt Leipzig geprägt. Der Name der Organisation leitet sich sowohl von der renommierten Universität und dem daraus hervorgegangenem Universitätssport-Club, als auch von einem Wahrzeichen der Stadt, dem Panorama Tower, ab. Dieser wird von der Bevölkerung umgangssprachlich als Uniriese bezeichnet.

Leipzig ist sowohl Gründungsstandort und Sitz des Stammvereins als auch der Spielbetriebs GmbH, sowie Wohnort der kaufmännisch-administrativen und sportlichen Mitarbeiter. Außerdem ist sie Austragungsort für die Heimspiele sämtlicher Mannschaften, was als besonders wichtig angesehen wird. Die Großstadt Leipzig ist als eine kulturell vielfältige, schnell wachsende, moderne, sehr sportaffine und im Einwohnervergleich, junge Stadt zu beschreiben. Auch wenn das geografische Einzugsgebiet der Uni-Riesen nicht nur auf die Stadt Leipzig zu beschränkt ist, sondern sich ebenfalls auf die umliegenden Städte und Ortschaften sowie das Bundesland Sachsen ausweiten lässt, ist diese doch der Handlungsmittelpunkt der Organisation.

Die Branchenherkunft lässt sich auf Basketball, eine der beliebtesten Ballsportarten der Welt, mit dem Zentrum in Nordamerika, festlegen. Mit der Sportart Basketball können eine Vielzahl von positiven Eigenschaften verbunden werden. Beispielhaft sind hier u.a. Team- und Kampfgeist, Athletik, Präzision, Ästhetik, Respekt, Fairplay und Toleranz zu erwähnen.

Dank der Möglichkeit zur Kombination aus geografischer, kultureller und Branchenherkunft ergeben sich für die Uni-Riesen Leipzig zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten verschiedenster positiver Eigenschaften, welche es im weiteren Verlauf auf wenige besonders relevante zu reduzieren gilt.

Die **Kompetenzen der Uni-Riesen** bestehen im Kern vor allem darin, sportliche Wettkämpfe in der Sportart Basketball zu veranstalten sowie diese als Event für die Öffentlichkeit aufzubereiten. Im Vergleich mit den Konkurrenzorganisationen im Ligabetrieb der 2. Basketball-Bundesliga ProB erreichen die der Uni-Riesen, einen deutlich höheren Professionalisierungsgrad. Außerdem sind in diesem Zusammenhang die sportliche Aus- und Weiterbildung der Sportler und Trainer zu nennen.

Die als Meta-Kompetenzen bezeichneten Akquisitions- und Bindungskompetenz sind mit Bezug auf die Gruppe der internen Stakeholder, bspw. für die Mitarbeiter, besser ausgeprägt und eingesetzt als bei der Umsetzung bezüglich der externen Gruppen, wie Sponsoren oder Zuschauer. So gelingt es immer wieder kompetente und zur Identität passende Mitarbeiter zu akquirieren, diese aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel, welche sich auf die mangelnden Kompetenzen in der Kundenakquise und Kundenbindung zurückführen lassen, jedoch nicht langfristig an die Organisation zu binden.¹¹¹

Die weiterführenden Kompetenzbereiche der Markenveredelung und Markenmarktzufuhr werden nachfolgend beschrieben und bewertet. Die Abbildung 9 stellt die theoretischen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kompetenzen grafisch dar.

¹¹¹ Vgl. Kapitel 2.1.1 dieser Arbeit.

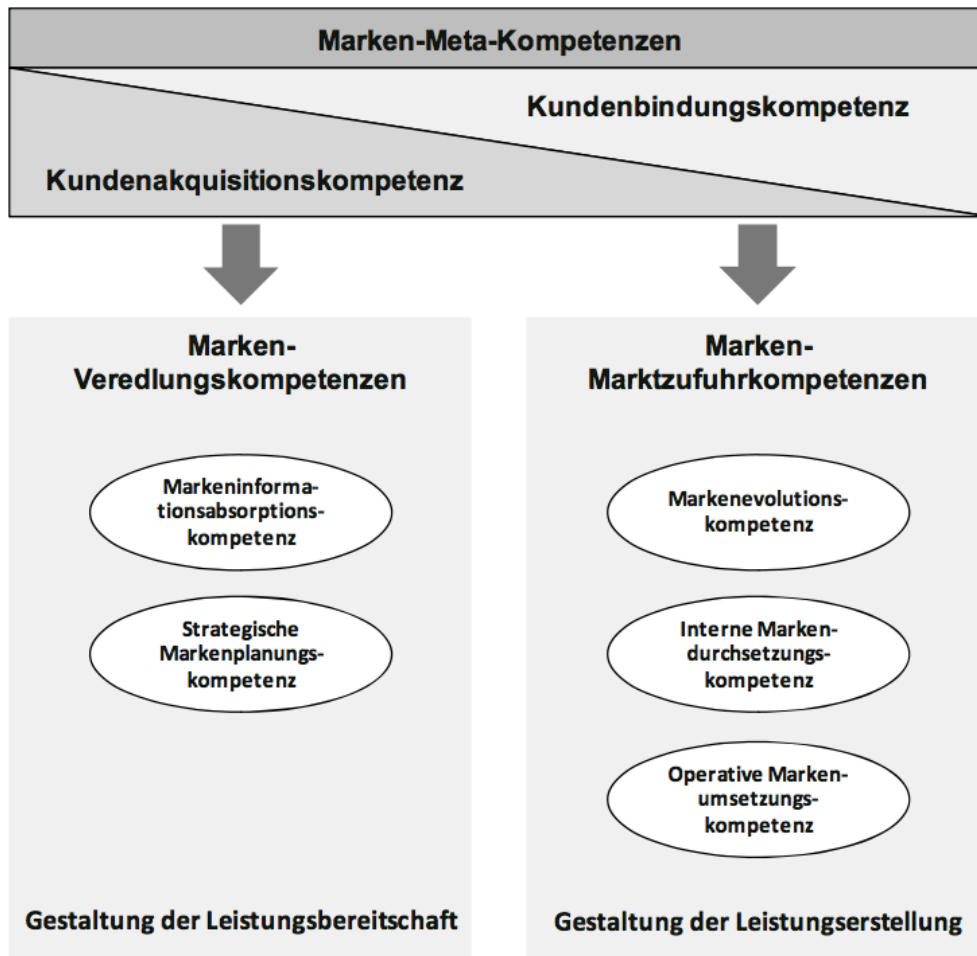


Abbildung 9: Die Markenkompetenzen

(Quelle: Burmann, C./Halaszovich, T./Hemmann, F., Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.51)

Positiv ist die Markeninformationsabsorptionskompetenz und die sich hieraus ergebende Fähigkeit zur Wahrnehmung von Trends zu bewerten. Beispielsweise lässt sich hier die Nutzung neuer Medien zum Transport der Markenbotschaften nennen. Die strategische Markenplanung hingegen ist deutlich ausbaufähig, da viele Entscheidungen auf jährlicher Basis getroffen werden und somit keine langfristige und kontinuierliche Entwicklung zulassen. Beispielhaft ist hier die bereits genannte Ausrüsterentscheidung zu erwähnen.

Die Markenevolutionskompetenz ist im Rahmen dieser Arbeit nur bedingt zu beurteilen, da hierfür eine langfristige Beobachtung notwendig ist. Rückwirkend betrachtet wurden jedoch bereits positiv zu bewertende Entscheidungen bezüglich der Optimierung von Logo und Merchandising getroffen. Die interne Markendurchsetzung wurde in der Vergangenheit nur geringfügig betrieben. Seit Beginn der letzten Saison und der damit einhergehenden professionalisierten Betrachtung dieser Kompetenz, wurde jedoch ein als positiv zu bewertender Prozess eingeleitet. Die operative Markenumsetzungskompetenz

ist grundsätzlich als positiv zu beurteilen, da die Identität den momentanen Mitteln entsprechend nach außen getragen wird. Jedoch sind das dafür als Grundlage dienende Leistungsprogramm und die Markenkommunikation noch verbesserungsfähig.¹¹²

Die **Art der Markenleistungen der Uni-Riesen** wird aufbauend auf den Kernkompetenzen der Organisation bestimmt. Aufgabe der Leistungen ist es, den Stakeholdern wie Fans und Zuschauern ein besonderes Erlebnis beim direkten Konsum der Leistung und darüber hinaus, abseits der Veranstaltungen, zu vermitteln. Dies kann sich z.B. durch die Spannung während des Spiels, der Freude über den Sieg oder über die das Event abrundenden Sekundärleistungen, wie die Halbzeitshow, widerspiegeln. Die Art der Markenleistung beschreibt somit, mit welcher Form und Ausstattung die verschiedenen Leistungen zu erbringen sind. Die Primärleistung der Uni-Riesen ist es, wie bei jeder anderen Zuschauersportorganisation auch, einen sportlichen Wettkampf zu veranstalten. Die Sekundärleistungen, welche die Primärleistung untermauern und umrahmen sollen, können wie bereits im Kapitel 4.3 dargestellt, in obligatorische und fakultative Sekundärleistungen untergliedert werden. Die Uni-Riesen Leipzig bieten, besonders im Vergleich zu den direkten Ligakonkurrenten, bereits ein breites Portfolio an Sekundärleistungen. Im Vergleich mit dem RB Leipzig, dem SC DHFK Handball und dem HC Leipzig, also der sportartübergreifenden und stadtinternen Konkurrenz wird hierbei jedoch noch deutliches Entwicklungspotenzial aufgezeigt.¹¹³

Besonders zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass die Markenleistungen nicht anhand eines ganzheitlichen Konzepts, welches rahmende Vorgaben enthält und die einzelnen Leistungen zu einem stimmigen Leistungsbündel zusammenführt, ausgewählt und umgesetzt werden, da ein solches im Moment nicht existiert.

Die **Markenwerte der Uni-Riesen** beschreiben die Grundüberzeugungen der Mitarbeiter und artikulieren woran die Organisation glaubt. Sie sollen die emotionalen Bestandteile der Identität aufzeigen und den symbolischen Nutzen transportieren. Die Uni-Riesen Leipzig stehen für soziale Nachhaltigkeit mit besonderem Augenmerk auf die Kinder und Jugendlichen der Metropolregion Leipzig und dem Bundesland Sachsen. Ein neu gestaltetes ganzheitliches Nachwuchskonzept für eine optimale persönliche und sportliche Entwicklung dient hierfür als Leitgedanke. Ein bewusster Einsatz sämtlicher Ressourcen ist Voraussetzung für die Ausführung des Tagesgeschäfts und die strategische Planung. Fairplay in allen Lebenslagen, beschreibt den Umgang mit allen

¹¹² Vgl. Burmann, C./Halaszovich, T./Hemann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.50-52.

¹¹³ Vgl. Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), S.21.

Stakeholdern der Organisation. Sei es auf oder abseits des Spielfeldes, bei den Verhandlungen und der Erfüllung von Verträgen oder der Preisgestaltung des Angebots. Humor und Teamspirit sind die Grundkomponenten des zwischenmenschlichen Handelns. Transparenz ist Voraussetzung der Kommunikation.¹¹⁴

Aufgrund der zu geringen finanziellen Leistungsfähigkeit treten jedoch in gewissen Bereichen Diskrepanzen mit den angestrebten Werten auf. Beispielsweise fällt es in der Praxis oft schwer, die Mitarbeiter leistungsgerecht und fair für ihre eingebrachte Arbeit zu entlohnen. Dies führt dazu, dass Anspruch und Wirklichkeit hin und wieder konträr zueinander verlaufen. Anzusprechen bleibt, dass es bisher an einer in schriftlicher Form dokumentierten Definition, der bereits bei den Mitarbeitern der Organisation vorherrschenden Markenwerte mangelt.

Die **Markenpersönlichkeit der Uni-Riesen** wird u.a. durch die typischen Repräsentanten und die Herkunft der Organisation geprägt, kann aber sowohl durch den verbalen als auch den non-verbalen Kommunikationsstil beeinflusst werden. Wichtig ist in diesem Kontext nicht nur, dass es der Organisation gelingt, eine klare und in sich schlüssige Persönlichkeit zu formen, sondern auch sich von der Konkurrenz zu differenzieren.

Werden unter Berücksichtigung der von Schade erstellten Persönlichkeitsskala (German Sport Team Brand Personality Scale)¹¹⁵ die größten stadinternen Konkurrenten betrachtet, so liefert die Organisationen des HC Leipzig hierbei keine klar erkennbare Persönlichkeit. Beim SC DHFK Handball sind Ansätze des ehrlichen Kämpfers und der fröhlich familiären Dimensionen zu erkennen. RB Leipzig hingegen, kann anhand der kommunizierten Eigenschaften relativ deutlich der Dimension der toleranten und sozial engagierten Persönlichkeit, mit einer deutlichen familiären Neigung, zugeordnet werden.

Die angestrebte Markenpersönlichkeit, auch als Soll-Markenpersönlichkeit bezeichnet, der Uni-Riesen beruht auf den folgenden Eigenschaften: frech, piffig, humorvoll, verantwortungsbewusst. Somit könnte die gewünschte Persönlichkeit bspw. als humorvoller Rebell mit einem Herz für Kinder bezeichnet werden. Wobei die Dimension - Rebell - nicht als aggressiv, sondern im Sinne von anders und dem Gehen neuer Wege einzuordnen ist.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. Burmann, C./Halaszovich, T./Hemann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.52-54.

¹¹⁵ Vgl. Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012), S.151.

¹¹⁶ Vgl. Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012), S.60ff.

Der Soll-Markenpersönlichkeit der Uni-Riesen steht die wahrgenommene Ist-Markenpersönlichkeit gegenüber. Es ist zu vermuten, dass diese nicht flächendeckend mit dem Soll übereinstimmt, da sich zum einen die Anzahl der kommunikativen Maßnahmen in einem knapp begrenzten Rahmen bewegen. Zum anderen beruhen die verwandten Maßnahmen zumeist auf Basis einzelner Entscheidungen, welche zwar am Gesamtrahmen orientiert, aber nicht anhand eines ganzheitlichen Konzeptes durchgeführt wurden.

Die **Markenvision der Uni-Riesen** gibt der Organisation eine strategische Vorgabe und dient als bildhaftemotionale Leitlinie anhand welcher die Mitarbeiter zukünftig ihre Kompetenzen aufbauen können. Sie kann wie folgt lauten - *dank Mehrwert für den Basketball in Leipzig, zu mehr Wert der Uni-Riesen* - und vereinigt die vorgegeben Ziele, der Verbesserung der finanziellen Situation und damit des Professionalisierungsgrades sowie das verantwortungsbewusste stiften eines Mehrwertes für die Gesellschaft. Um die Langfristige Vision zu erreichen, ist das Setzen von Zielen unumgänglich. Als Ziele der Organisation können bspw. die Schaffung von mehr Hauptamtlichkeit innerhalb der Organisation, die Vergrößerung der Basis durch die Gewinnung neuer Mitglieder für den Nachwuchs und der Ausbau des Fanpotenzials in Bezug auf Ticketing und Merchandising genannt werden. Als sportliches Hauptziel gilt der Aufstieg in die ProA sowie die Etablierung in dieser.¹¹⁷

Der Ist-Zustand ist auch im Falle der Markenvision nicht deckungsgleich mit dem gewünschten Soll-Zustand. Innerhalb der Organisation wurde bisher keine Markenvision vorgegeben, auch in Bezug auf die Zieldefinition fehlt es am Detailgrad. Dies lässt darauf schließen, dass u.a. die fehlenden Vorgaben, innerhalb eines konzeptionell ausgestalteten Handlungsrahmens für die Mitarbeiter, zur nicht oder nur Teilerfüllung der kaufmännischen Ziele führte.

Das **Markennutzenversprechen der Uni-Riesen** wird auf Grundlage weniger und besonders bedeutender Merkmale und Eigenschaften gestaltet. Es ist kurz und prägnant formuliert und basiert auf den Komponenten der Identität. Es muss den Markenerwartungen der externen Stakeholder entsprechen, besser noch, diese übertreffen und durch das Markenverhalten einlösbar sein.

¹¹⁷ Vgl. Burmann, C./Halaszovich, T./Hemann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), S.49f.

Das beispielhafte Markennutzenversprechen wurde unter Berücksichtigung der vorausgegangenen Markenpersönlichkeit und des regionalen Bezugs der Organisation zur Metropolregion Leipzig gewählt. Zu beachten ist außerdem, dass die Formulierung unter Berücksichtigung der Kriterien: Verhaltensrelevanz, Differenzierungspotenzial, Einlösbarkeit und Fokussierung zu erfolgen hat.¹¹⁸ Es kann also wie folgt formuliert werden.

Die Uni-Riesen, als führende Basketballorganisation in Leipzig, sehen es als ihre Aufgabe, die Menschen der Region für den Basketball in Leipzig zu begeistern und einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft, im Besonderen für die Kinder und Jugendlichen, zu leisten.

Wie bei den vorhergehenden Komponenten der Identität, mangelt es auch beim Markennutzenversprechen an einer klar ausformulierten Version die es der Organisation ermöglicht das Nutzenversprechen konsequent zu erfüllen. Aufgrund dessen kann den Markenerwartungen der externen Stakeholder kein entsprechendes Markenverhalten der organisationalen Mitarbeiter entgegen gebracht und demzufolge auch kein optimales Markenerlebnis erzielt werden.

5.4 Kommunikative Maßnahmen zum Transfer der Markenidentität

Um die Markenidentität der Uni-Riesen Leipzig planmäßig transportieren zu können, ist die Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen von besonderer Bedeutung. Es gilt in diesem Zusammenhang die gegebenen bzw. vorher festgelegten Bestandteile der Identität zu beachten. Aus diesem Grund werden nachfolgend drei Beispiele dargestellt, die der Organisation als Anreiz für die Umsetzung zukünftiger Aktivitäten dienen sollen.

Beispiel 1: Strebt eine Erweiterung der kooperativen Zusammenarbeit mit den Grundschulen der Stadt Leipzig an. Hierzu dient die Entwicklung einer stadtinternen Grundschulliga unter der Schirmherrschaft der Uni-Riesen mit einer patenschaftlichen Beteiligung der Spieler und Trainer in den verschiedenen Grundschulen.

Diese Maßnahme dient somit der Erfüllung des Markennutzenversprechens zur Begeisterung der Kinder für die Sportart Basketball. Die Grundschulliga kann damit nicht nur die Bindung der Kinder zur Mannschaft erhöhen oder gar erst herstellen, sondern auch zur Gewinnung neuer Mitglieder für die Nachwuchsabteilung beitragen.

¹¹⁸ Vgl. Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012), S.172-190.

Beispiel 2: Wird als Green Graffiti bezeichnet. Hierzu werden bspw. unter Zuhilfenahme einer Negativschablone und eines Hochdruckreinigers, Informationen und Logos auf Straßen, Bürgersteigen oder Wände übertragen. Die verschmutzten öffentlichen Flächen werden aufgrund der Wasserkraft an den von der Schablone nicht bedeckten Bereichen gereinigt, was zur Folge hat, dass die gewünschte Botschaft aufgrund der Teilreinigung klar erkennbar ist.

Diese Maßnahme bringt sowohl den piffigen als auch den rebellischen Teil der Markenpersönlichkeit zur Geltung. Zeigt aber gleichzeitig auch das Verantwortungsbewusstsein der Organisation, da die genutzten Flächen nicht verschmutzt, sondern gereinigt wurde um die Botschaft zu vermitteln.

Beispiel 3: Beschreibt die Gestaltung eines auf der Homepage integrierten Blogs. Dieser wird u.a. mit Lehrvideos und Bildern der als Protagonisten dienenden Trainer der Organisation versehen. Als Inhalte dienen Beiträge zur Trainingslehre sowie nützliche Tipps und Tricks zur Verbesserung der Fähigkeiten. Anschließend werden die verschiedenen Medieninhalte auf die unterschiedlichen Onlinekanäle der Organisation verteilt.

Das dritte Beispiel nimmt Bezug auf die steigende Bedeutung des Inbound Marketings. Die erstellten Beiträge liefern interessante Informationen und regen zur weiteren Recherche an. Sie transportieren das Interesse der Organisation an der Gesellschaft und vermitteln Kompetenz und damit Glaubwürdigkeit. Außerdem wird eine Möglichkeit zur Integration von Sponsoren geboten. Beispielsweise kann durch die Zuhilfenahme von Streetball-Elementen der Drehort auf das Firmengelände eines Partners verlegt werden. Durch die Integration von Sponsoren oder karikativen Einrichtungen ergibt sich weiteres Potenzial zur partnerschaftlichen Kommunikation.

Die genannten Beispiele dienen der praktischen Darstellung um die vorab bestimmte Markenidentität zu transportieren. Im letzten Abschnitt des Kapitel 5 werden Handlungsempfehlungen abgegeben, welche die Ist-Situation optimieren und der gewünschten Soll-Situation näher bringen sollen.

5.5 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen basieren auf den Erfahrungen der Mitarbeit innerhalb der Organisation und den während des Bearbeitungsprozesses dieser Arbeit gewonnen Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Fachliteratur. Sie sollen der Basketballorganisation, Uni-Riesen Leipzig, als Stütze für die zu treffenden Entscheidungen und als Anreiz zur Optimierung dienen. Im Mittelpunkt stehen hierfür die Identitätsbildung sowie die Integration CSR orientierter Kommunikationsmaßnahmen.

Großes Verbesserungspotenzial wurde im Bereich der strategischen Markenbildung erkannt. Grundlegend erforderlich ist das Durchführen der notwendigen Analysen, um klare Erkenntnisse zum momentanen Ist-Zustand der eigenen Organisation, der Konkurrenz und des Umfeldes zu erlangen. Darauf aufbauend wird die Entwicklung eines rahmengebenden Konzeptes empfohlen. In diesem sollten die zu erreichenden Ziele genannt und die Komponenten der Identität bestimmt werden. Außerdem sind das Markennutzenversprechen und das Markenverhalten darin festzuhalten.

Je nach Ergebnis der durchgeführten Analysen müssen bspw. die tatsächlich geleisteten gesellschaftlichen Mehrwerte und die betriebene Nachhaltigkeit stärker in den Fokus der Kommunikation gerückt werden. Außerdem ist der Mittelpunkt der Kommunikation, weg von sportlichen Ergebnissen, hin zur engen Verbundenheit mit Stadt und Region zu verlegen und im Sinne der Soll-Markenpersönlichkeit zu betonen. Ausbaufähig ist auch die Abstimmung der verschiedenen Leistungen. Hier ist ebenfalls eine Analyse, bspw. in Form einer Umfrage¹¹⁹, zu empfehlen. Anhand dieser können die Bedürfnisse der Stakeholder in Erfahrung gebracht und die Leistungen dementsprechend ausgerichtet und zu Nutzen erfüllenden Leistungsbündeln geformt werden.

Eine Optimierung der Meta-Kompetenzen, Kundenbindung und Kundenakquise, ist ebenfalls zu empfehlen. Am Beispiel der bestehenden Sponsoren lässt sich dies u.a. durch eine verbesserte Interaktion umsetzen. Bei der Kommunikation untereinander ist dies bspw. durch einen gesteigerten Informationsaustausch möglich.

¹¹⁹ Eine in Sinnvollem Maße durchgeführte öffentliche Befragung liefert i.d.R. nicht nur Ergebnisse, sondern kann auch das Interesse an Stakeholderorientiertem Verhalten der Organisation vermitteln und somit die Öffentliche Wahrnehmung in zweifacher Hinsicht beeinflussen. Die notwendigen Umfragen können sowohl bei Veranstaltungen als auch Digital, unter Zuhilfenahme der Homepage bzw. der Sozialen Netzwerke, durchgeführt werden.

Dank der einfachen Handhabung neuer Medien ist dies mit einem geringen monetären und zeitlichen Aufwand verbunden. So kann z.B. mittels einer speziell eingerichteten Gruppe beim Kurznachrichtendienst WhatsApp, eine Benachrichtigung über das erzielte Ergebnis oder die Bekanntgabe neu verpflichteter Spieler erfolgen, bevor die Partner über die Medien davon erfahren. Ein weiterer sich hieraus ergebender Vorteil ist die gesteigerte Vernetzung der Sponsoren untereinander.

Am Beispiel der Sponsorenakquise gilt das besondere Augenmerk dem gemeinsamen Fit zwischen der Organisation und dem Sponsor. Hierdurch wird nicht nur das für die Kundenbindung benötigte Interaktionspotenzial gesteigert, sondern auch die Möglichkeit zur Umsetzung von gemeinsamen und mehrwertstiftenden Maßnahmen gegeben. Zu empfehlen ist die Priorisierung von Ortsansässigen Unternehmen, da aufgrund der regionalen Nähe eine Verkürzung der Lieferketten stattfindet und sich durch die Mitarbeiter neues Potenzial zur Generierung weiterer Zuschauer nutzen lässt.

Abschließend ist mit Hinblick auf die ansteigende Bedeutung des Online Marketings, mit besonderem Bezug zum Inbound Marketing, eine Optimierung der Homepage zu empfehlen. Eine Steigerung der Benutzerfreundlichkeit und eine Suchmaschinen-optimierte Anpassung sind hierfür eine Grundvoraussetzung. Ziel ist es, die Homepage zum Zentrum der Organisationsbezogenen Onlinekommunikation zu entwickeln, sodass alle Informationen von dort aus verteilt werden und alle anderen Onlinekanäle zu dieser verweisen. Notwendig hierfür ist u.a. die klare Aufteilung der Oberfläche und eine einfache Navigation durch die verschiedenen Teilbereiche, z.B. durch die Elimination von dead-ends, welche den User ohne Verweis auf weitere Informationen hinterlassen.

Besonders wichtig ist das anbieten von qualitativ hochwertigem Content, der die User interessiert und dazu anregt, sich mit der Organisation und dem Bekanntenkreis auszutauschen. Das Anpassen der Homepage an die Auflösung mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablets ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, da bereits im Jahr 2014 54% aller deutschen Mobil im Internet unterwegs waren.¹²⁰

¹²⁰ Statista (Hrsg.), (Deutsche surfen Mobil), zugegriffen am 30. Juni 2015.

6 Fazit

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sollte die Relevanz der Markenidentität im Zuschauersport dargestellt und die Eignung von Corporate Social Responsibility als Instrument der identitätsbasierten Markenkommunikation überprüft werden.

In Kapitel 2 wurden die theoretischen Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung präsentiert. Diese zeigten, dass sich die Identität in sechs Komponenten untergliedern lässt, von denen jede einen bestimmten Einfluss auf das Gesamtkonzept der Identität hat. Eine Abstufung nach Wertigkeit ist jedoch ohne den individuellen Praxisbezug nicht möglich. Von besonderer Bedeutung ist es allerdings, die einzelnen Komponenten mit einem bestmöglichen Fit aufeinander abzustimmen, um darauf aufbauend ein konsistentes und einlösbares Markennutzenversprechen zu formulieren. Eine positive Verstärkung des Image resultiert dann daraus, wenn das kommunizierte Nutzenversprechen durch das Markenverhalten bestätigt wird. Die Markenkommunikation stellt somit das Bindeglied zwischen dem internen Führungskonzept (Markenidentität) und dem externen Marktwirkungskonzept (Markenimage) dar.

Der Kommunikationsstil wird maßgeblich von der Markenpersönlichkeit geprägt und legt fest, mit welchen, von der Organisation gewünschten, Persönlichkeitsmerkmalen die Stakeholder die Marke assoziieren. Die tatsächliche Wahrnehmung wird jedoch zusätzlich von den Markenerwartungen und dem Markenerlebnis der Stakeholder beeinflusst. Resultierend aus dem gewählten Stil, gilt es für die Organisation, sich für eine Auswahl an geeigneten Instrumenten zu entscheiden. Diese Instrumente können der Strategie des Outbound und der des Inbound Marketing zugeteilt werden. Die Übergänge zwischen diesen sind jedoch fließend. Die Strategie des Inbound Marketing stellt hierbei eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung dar, deren Wirkung aber durch unterstützend eingesetzte Outbound Maßnahmen weiter optimiert werden kann.

Das Themengebiet der Corporate Social Responsibility wurde im Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit genauer betrachtet. Im Verlauf der definitorischen Abgrenzung wurde deutlich, dass es den Definitionen und Begrifflichkeiten in der wissenschaftlichen Fachliteratur an einer deutlichen Trennschärfe mangelt. Dieses Defizit erschwert den Mitarbeitern der Organisationen im Zuschauersport, deren Freiräume im Bezug auf die Arbeitszeit ohnehin sehr knapp bemessen sind, den Einstieg in die Materie ungemein.

Soll dieses Element erfolgreich integriert werden, ist von einer reinen Erfolgsmaximierung Abstand zu nehmen. Gelingt dies, ist neben dem leisten eines gesellschaftlichen Mehrwertes auch die Steigerung des Markenwertes und somit, die langfristige Zukunftssicherung der Organisation möglich. Deshalb gilt es, die für die Identität

individuell richtigen Themen zu finden und diese zielgruppengerecht auf den entsprechenden Kanälen zu verbreiten. Werden die Botschaften im Zeitablauf und Inhalt synchronisiert und in verschiedenen Formen und Kanälen kombiniert, ist von einer optimalen Integration auszugehen.

Wird CSR jedoch nur auf rein kommunikativer Ebene betrieben, ohne es innerhalb der Identität zu verankern und bei der Planung zu berücksichtigen, sind die Grundvoraussetzungen für eine transparente Kommunikation nicht gegeben und es ist langfristig mit einem Verlust der Glaubwürdigkeit zu rechnen.

In Kapitel 4 wurden die Besonderheiten des Zuschauersports herausgestellt. Zu Beginn erfolgte eine Abgrenzung vom Sportmarkt, sowie die Einordnung in den Markt für Freizeit- und Unterhaltungsangebote. Nachfolgend wurden die Besonderheiten der Stakeholder, der Leistungen und der Markenkommunikation im Zuschauersport beschrieben.

Eine Besonderheit stellt die Heterogenität der verschiedenen Stakeholdergruppen dar. Diese erschwert es den Organisationen, die Identität zu einem einheitlich wahrgenommenen Image nach außen zu transportieren. Die Besonderheiten der Leistungen sind vor allem während des Produktionsprozesses der Primärleistung, des sportlichen Wettkampfes, präsent. Diese wird nicht von der Organisation allein, sondern in Kooperation mit mindestens einer anderen Organisation erstellt. Ein wichtiger Faktor ist hierbei ebenfalls der vor Ort befindliche Zuschauer, welcher in diesem Zusammenhang als Prosumer bezeichnet wird.

Eine dauerhaft gleichbleibende Qualität kann nur aufgrund der reinen Primärleistung nicht gewährleistet werden, was die für den Zuschauersport gewünschten Kriterien, von Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit des Ergebnisses, unterstützt. Eine gleichbleibende Qualität bildet jedoch eine der Grundvoraussetzungen der Marke, somit wird die Primärleistung durch die die Vermarktungsfähigkeit steigernden, obligatorischen und fakultativen Sekundärleistungen ergänzt. Dies erleichtert es der Organisation außerdem, die finanzielle Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg zu lösen.

Eine weitere Besonderheit stellt die durch mangelnde Markierungsfähigkeit auffallende Dienstleistungsproblematik dar. Aus diesem Grund ist das Merchandising, welches es dem Fan ermöglicht als Markenbotschafter aufzutreten, für die Organisationen von hoher Bedeutung. Die wichtigste Ressource einer Organisation stellen die Mitarbeiter dar. Im Zuschauersport gilt dies vor allem für die sportlichen Mitarbeiter, welche sowohl direkt am Prozess der primären Leistungserstellung beteiligt sind als auch ein eigenständiges Produkt der Organisation darstellen. Die Besonderheit der Emotionen im Zuschauersport ist nicht nur eine der Voraussetzung dafür, dass die Wettkampfstätte als Heimat der

Organisation angesehen wird, sondern auch für die, in Häufigkeit und Detailgrad andere Branchen übertreffende, Berichterstattung der Medien.

Das Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit stellt den Transfer zwischen den theoretischen Grundlagen und der Praxis, am Beispiel der Uni-Riesen Leipzig, her. Zu Beginn erfolgte ein historischer Kurzaufsatz zur Organisation, sowie die Darstellung der Rahmenbedingungen für die Sportstadt Leipzig und die Uni-Riesen. Es folgte die kritische Betrachtung des Ist-Zustandes und die Bestimmung der Soll-Identitätskomponenten. Bevor abschließend einige Handlungsempfehlungen abgegeben wurden, erfolgte der Transfer der Markenidentität anhand beispielhaft gewählter kommunikativer Maßnahmen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Fachliteratur und der durch den Praxistransfer erlangten Kenntnisse, die Markenidentität auch im Zuschauersport von hoher Relevanz ist, da sie die Grundlage aller kommunikativen Maßnahmen bildet.

Außerdem konnte eine grundsätzliche Eignung von CSR als Instrument der identitätsbasierten Markenkommunikation am Beispiel der Uni-Riesen Leipzig festgestellt werden. Zum einen ist CSR als Instrument dahingehend gut geeignet, dass es eine große Deckungsgleichheit mit den Grundprinzipien der identitätsbasierten Markenführung aufweist. Zum anderen, da es für das in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnende Inbound, und im besonderen Content Marketing, eine gute Alternative zur rein sportlichen Kommunikationsperspektive darstellt. Dies setzt allerdings voraus, dass die in Kapitel 5 kritisierten Mängel behoben und den Handlungsempfehlungen entsprechend umgesetzt werden.

Es bleibt zu erwähnen, dass die Organisationen im Zuschauersport enorm von einer begrifflichen Ausdifferenzierung und einer einheitlichen Definition des Themenkomplexes CSR profitieren könnten. Das Verständnis und der Einsatz von CSR und den Maßnahmen die es mit sich bringt, würden hierdurch erheblich vereinfacht. Die sich daraus ergebende Möglichkeit zur besseren Integration und Anwendung von CSR, würde die Nachhaltigkeit im Zuschauersport signifikant erhöhen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Mitarbeiter der Uni-Riesen Leipzig den innerhalb der Organisation bestehenden Optimierungsbedarf erkannt haben und bereit sind die notwendigen Schritte einzuleiten um die gegebene Situation zu verbessern. Diese zukunftsorientierte Denkweise und die damit einhergehenden Aufgaben, sind mit einem beträchtlichen Arbeitsaufwand sowie persönlichen Entbehrungen verbunden. Aus diesem Grund gebührt ihnen gehöriger Respekt.

Literaturverzeichnis

Aachener Stiftung Kathy Beys (Hrsg), Lexikon der Nachhaltigkeit, URL:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans_carl_von_carlowitz_1713_1393.htm,
zugegriffen am 08. Juni 2015

Aufgesang Online Marketing (Hrsg.), Inbound Marketing, Marketing das begeistert und nicht nervt, URL: http://www.sem-deutschland.de/inbound-marketing-agentur/online-marketing-glossar/inbound-marketing-definitionmarketing-das-begeistert-nicht-nervt/#Abgrenzung_der_Begriffe_Inbound-Marketing_und_Content-Marketing_zueinander, zugegriffen am 24. Mai 2015

Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K., (CSR Begriffserklärung, 2005), Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserklärung, in: Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik (zfwu) Ausgabe 2 / 2005, S.231-236

Berlin, A. (Kundenbindung im Zuschauersport, 2012) Kundenbindung im Zuschauersport - Eine Untersuchung am Beispiel der Fussballbundesliga, Marburg, Tectum Verlag,

Beyer, T. (Sportrezeption, 2006) Determinanten der Sportrezeption - Erklärungsmodell und kausalanalytische Validierung am Beispiel der Fussballbundesliga, Rostock, Deutscher Universitätsverlag,

Blinda, M. (Markenführungskompetenzen, 2006), Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements, Bremen, Deutscher Universitätsverlag

Bruhn, M. (Unternehmenskommunikation, 2005), Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, Vahlen

Bruhn, M. (Kommunikationspolitik, 2010), Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 6. Auflage, München, Vahlen

Burmann,C./Halaszovich, T./Hemann, F. (Identitätsbasierte Markenführung, 2012), Identitätsbasierte Markenführung - Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, Wiesbaden, Springer Gabler,

Burmann, C./ Blinda, L./ Nitschke, A. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, in: Burmann,C. (Hrsg.): LiM Arbeitspapiere, Bremen

Burmann,C./Meffert, H. (Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005), Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler , S. 37-72

Belz, C./ Schagen, A. (Inbound Marketing, 2008), Inbound Marketing, in: Belz, C./ Schögel, M./ Arndt, O./ Walter, V. (Hrsg.), Interaktives Marketing - Neue Wege zum Dialog mit dem Kunden, Wiesbaden, Gabler Verlag

Content Marketing Institute (Hrsg.) What is Content Marketing? URL: <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>, zugegriffen am 25.05.2015

Domizlaff, H. (Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens 1939), Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg, Marketing Journal

Dunker, N. (Arbeitspapier Nr. 1, 2003), Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen, in: Burmann,C. (Hrsg.) LiM Arbeitspapiere, Bremen

Europäische Kommission (Grünbuch, 2001) Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen „Grünbuch“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg

Faber-Wiener, G. (CSR und Kommunikation, 2012): CSR und Kommunikation: praktische Zugänge. In: Schneider, A., Schmidpeter R., (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Heidelberg, Springer Verlag, S. 481-499.

Freeman, R. E. (A Stakeholder approach, 1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston, Pitman

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) Greenwashing, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/greenwashing.html>, zugegriffen am 05. Juni 2015

Gandenberger, C., (CSR im Spannungsfeld, 2009), CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: Ein kritischer Blick auf den Umgang mit ‚social issues‘ in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche, in: Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik (zfwu) Ausgabe 3 / 2009, S. 304-321

Gordon, E., IAAF (Hrsg.), Leipzig set for inaugural european indoor cup, URL: <http://www.iaaf.org/competitions/iaaf-world-junior-championships/news/leipzig-set-for-inaugural-european-indoor-cup>, zugegriffen am 20.06.2015

Handelsblatt (Hrsg.), (Warum sich 100 Mio. lohnen können), URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/rekordmann-bale-warum-sich-100-millionen-euro-lohnen-koennten/8766408.html>, zugegriffen am 20. Juni 2015

Heinemann, K. (Ökonomie des Sports, 1995), Einführung in die Ökonomie des Sports: Ein Handbuch, Schorndorf, Verlag Hofmann,

Hermanns, A. (Sponsoring, 1997), Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Vahlen

Horch, H. D./Schubert, M./Walzel S. (Besonderheiten, 2014), Besonderheiten der Sportbetriebslehre, Heidelberg, Gabler-Springer Verlag

Horch und Guck (Hrsg.) Museum in der Runden Ecke Leipzig (Zweiklassengesellschaft DDR-Sport), URL: <http://www.horch-und-guck.info/hug/archiv/2004-2007/heft-51/05105/>, zugegriffen am 23. Juni 2015

Kapferer, J. N. (,Die Marke, 1992), Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech. Verlag Moderner Industrie

Keller, C., (Verantwortung im Sport, 2014), Gesellschaftliche Verantwortung im Sport, in: CSR und Sportmanagement - Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Heidelberg, Springer Gabler, S.113-126

Kiendl, S. (Markenkommunikation mit Sport, 2007), Markenkommunikation mit Sport - Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform, München, Deutscher Universitäts-Verlag

Kirchner, K. (Integrierte Unternehmenskommunikation, 2001), Integrierte Unternehmenskommunikation: Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden, Springer VS (Verlag für Sozialwissenschaften)

Koch, G. (Medien und Kommunikation 2006), Das große Lexikon Medien und Kommunikation, 1. Auflage, Ergon Verlag, Würzburg.

Landessportbund Sachsen (Hrsg.), (Mitgliederstatistik vom 01. Januar 2015), URL: <http://www.sport-fuer-sachsen.de/statistik-a-171.html>, zugegriffen am 27. Juni 2015

Mast, C. / Huck, S / Hubbard M. (Unternehmenskommunikation, 2006),
Unternehmenskommunikation, 2. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius

Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (Grundlagen Marktorientierter
Unternehmensführung, 2008), Marketing - Grundlagen Marktorientierter
Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10 Auflage,
Wiesbaden, Gabler Verlag

Pratt, N./ Wagner, T./ Beckers, S. Collaborating Centre on Sustainable Consumption and
Production (Hrsg.) der Studie, (CSR Kommunikation im Wandel, 2012), CSR
Kommunikation im Wandel - Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen

RankSider (Experten über ContentMarketing), URL: <http://www.ranksider.de/talk/68-experten-uber-content-marketing>, zugegriffen am 25.05.2015

Rühl, M. (Kommunikation und Kommunikationsforschung 1992), Kommunikation und
Kommunikationsforschung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon,
München 2001, Vahlen, S. 542-544

Schade, M. (Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, 2012),
Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine, in: Burmann, C./
Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement, Bremen, Gabler Research

Schilhaneck, M. (professioneller Teamsport, 2006) Markenmanagement im
professionellen Teamsport, In: Sport und Gesellschaft Heft 3 / 2005, S.283-305

Schmidpeter, R. (CSR: Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung, 2014),
„Corporate Social Responsibility (CSR): Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung
in: CSR und Sportmanagement - Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als
gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer-Gabler Verlag, Heidelberg,
S. 95-101

Schröder,H. (Neue Entwicklungen des Markenschutzes, 2001) Markenschutz-Controlling
vor dem Hintergrund des Markengesetzes, in: Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des
Markenmanagements, Köhler, R., Majer,W.,Wiezorek, H., (Hrsg., im Auftrag der GEM
Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V., Wiesbaden), München

Smart Insights (Hrsg.) The State of Content Marketing 2015, URL:
<http://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-planning/the-state-of-content-marketing-2015-infographic/>, zugegriffen am 25.05.2015

Stadt Leipzig (Hrsg.), (Bevölkerungsbestand Leipzig), URL:
<http://statistik.leipzig.de/statcity/table.aspx?cat=2&rub=1&per=q>, zugegriffen am 27. Juni 2015

Statista (Hrsg.), (25 wertvollsten Marken, 2015), Ranking der 25 wertvollsten Marken nach ihrem Markenwert im Jahr 2015 in Milliarden US-Dollar, URL:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6003/umfrage/die-wertvollsten-marken-weltweit/>, zugegriffen am 23. Juni 2015

Statista (Hrsg.), (BIP Irland 2004 - 2014), Irland: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 2004 bis 2014 in Milliarden US-Dollar, URL:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14401/umfrage/bruttoinlandsprodukt-bip-in-irland/>, zugegriffen am 23. Juni 2015

Statista (Hrsg.), (Entwicklung Auflage Tageszeitungen 1991 - 2014), Entwicklung der verkauften Auflage der Tageszeitungen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 1991 bis 2014 (in Millionen Exemplaren), URL:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/72084/umfrage/verkaufte-auflage-von-tageszeitungen-in-deutschland/>, zugegriffen am 08. Juni 2015

Statista (Hrsg.), (Deutsche surfen Mobil), Gerätebesitz und mobile Internetnutzung in Deutschland, URL: <http://de.statista.com/infografik/3017/mobile-geraete-und-mobile-internetnutzung-in-deutschland/>, zugegriffen am 30. Juni 2015

Steffenhagen, H. (Marketing, 2008) Marketing: Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer

Stierl, M. / Lüth, A. (CSR und Marketing, 2015), Corporate Social Responsibility und Marketing - Eine Einführung in das Transformative Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden, Gabler Verlag

Stolle, W. (Globale Markenführung in heterogenen Märkten, 2012), Globale Markenführung in heterogenen Märkten - Empirische Analyse eines moderierten Markenimagemodells für die Marken der Automobilindustrie in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA, Wiesbaden.

Sustainalytics GmbH (Hrsg.), Nachhaltigkeitsrating, URL:

http://www.sustainalytics.com/sites/default/files/sustainalytics_dax_30_studie_2011_0.pdf,
zugegriffen am 09. Juni 2015

USC Leipzig e.V. (Hrsg.), (USC Überblick), URL: [http://www.usc-](http://www.usc-leipzig.de/index.php/usc-ueberblick)

[leipzig.de/index.php/usc-ueberblick](http://www.usc-leipzig.de/index.php/usc-ueberblick), zugegriffen am 23. Juni 2015

ViaMichelin (Hrsg.) (The Michelin Guide)

The Michelin Guide: 100 editions and over a century of history, URL:

<http://www.viamichelin.co.uk/tpl/mag6/art200903/htm/tour-saga-michelin.htm>, zugegriffen
am 25.05.2015

Welling, M. (Betriebswirtschaftslehre, 2003) Fussball als Gegenstand der
Betriebswirtschaftslehre – Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen, Lahr,
Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Zeplin, S. (Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, 2006):

Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden, Gabler Verlag

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