

TEXT ANDREAS BRANNASCH

**WAS VERBINDET** Adidas, Nike, Puma und Borussia Dortmund? Alle vier sind starke Fußballmarken. „Moment“, werden Marketingexperten einwerfen, „Borussia Dortmund erfreut sich zwar hoher Bekanntheit und belegt in der Rangliste der beliebtesten Bundesligaklubs (Quelle: Acxiom) aktuell Rang zwei hinter dem FC Bayern München – aber ein Fußballklub als Marke?“

Im Fall des Ballspiel-Vereins Borussia (BVB) spricht einiges dafür: Man ist im Januar als erster deutscher Profiklub dem Markenverband beigetreten. Der Vorsitzende der BVB-Geschäftsführung Hans-Joachim Watzke erklärt diesen ungewöhnlichen Schritt: „Wir sind erster und einziger börsennotierter Verein der Fußball-Bundesliga und meinen, dass uns deshalb eine besondere Bedeutung und Vorreiterrolle zukommt.“

Zur Übernahme der Verantwortung gegenüber unseren Aktionären ist die Betonung der Markenführung extrem wichtig.“ Für Diplomkaufmann Watzke ist die Aufnahme in den Markenverband eine wichtige Bestätigung, denn es wurde auch geprüft, ob der BVB überhaupt eine starke Marke ist.

Im Sport enthält die Rechnung einige Unbekannte mehr als im Marketing eines klassischen Markenartiklers. Ob beim Fußball in einem wichtigen Spiel der Ball ins Tor oder an den Pfosten knallt, ist halt manchmal reines Glück, ebenso wie eine günstige Auslosung im Pokal.

Trotzdem gibt es auch im Fußballbusiness Konstanten: So verteidigen die weltweit stärksten Marken unter den Fußballklubs seit vielen Jahren ihre Spitzenpositionen: Manchester United und Real Madrid oder in Deutschland der FC Bayern München. Bei diesen Klubs sind sportlicher Erfolg,

Fußballtradition und modernes Management eine gewinnbringende Verbindung eingegangen. Nationale Beispiele wie zum Beispiel der FC Sankt Pauli zeigen aber, dass hervorragende Sympathiewerte und eine eindeutige Positionierung auch ohne sportliche Top-Erfolge möglich sind.

### GEHEIMES WERTE-DEPOT

Auch die Marke Borussia hat trotz viel Mittelmaßes in den letzten Spielzeiten noch immer eine besondere Strahlkraft. Stephan Schröder, Mitglied der Geschäftsleitung des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Sport+Markt AG, Köln, bestätigt: „Borussia Dortmund hat im Vergleich zu den meisten anderen Bundesligaklubs ein eindeutiges Imageprofil und eine sehr klare Positionierung.“ Imagefaktoren wie „faszinierend“ oder „leidenschaftlich“ bezögen ihre hohe Zustimmung zwar eher aus den Siegen der

# Eine Marke namens Borussia

Profiklubs im Fußball haben sich längst zu mittelständischen Unternehmen der Entertainment-Industrie



90er-Jahre, aber sobald die Dortmunder erfolgreich spielen, zeige sich sehr schnell wieder ihr Potenzial zu einer großen Marke im Fußball. „Das ist wie ein Werte-Depot, das den BVB sofort wieder in eine Position direkt hinter dem FC Bayern München schiebt, sobald es durch große Spiele und Titel aktiviert wird“, so Schröder weiter.

Aus einer traditionellen Perspektive passen Begriffe wie Fußballverein und Markenwert eigentlich kaum zusammen. Doch die erzielten Umsätze sprengen mittlerweile jede „Vereins-Dimension“: Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte erwirtschafteten die Bundesligaklubs in der Saison 2006/2007 Gesamteinnahmen von rund 1,4 Milliarden €. Fußball ist also Big Business, und immer mehr Profifußballvereine in Deutschland nutzen Erkenntnisse aus der Markentheorie, um selbst eine starke Marke zu

werden. Doch nur, wer ein eigenständiges Profil vorweisen kann, hat die Chance, seinen Klub zu positionieren und von Fußballinteressierten und Medien als einzigartig wahrgenommen zu werden.

In der empirischen Studie „Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen“ untersucht der Autor Frank Alexa von der Leibniz Universität Hannover jene emotionalen Aspekte, die eine unverkennbare und nachhaltige Positionierung von Vereinsmarken ermöglichen. Nach seiner Auffassung sind neben dem Kriterium „Professionalität“ besonders die Kategorien „Emotionalität“, „Bodenständigkeit“ und „gelebte Traditionen“ entscheidend für die Verbundenheit und Bindung der Fans an einen Klub.

Überträgt man die Ergebnisse dieser Studie auf Borussia Dortmund, dann wird deutlich: Der BVB besitzt in allen drei Kategorien besondere Stärken – kein Wun-

der also, dass der Verein auf eine besonders große und besonders treue Fangemeinde verweisen kann – was nichts anderes bedeutet als eine hohe Markentreue durch potenzielle Kunden.

Die Marke BVB lebt von ihrer Fankultur, von der Region und Mentalität der Menschen, die hier leben: bodenständig, kämpferisch, ehrlich, leistungsorientiert und solidarisch, und das Bekenntnis zur Region spielt bei der Markenführung eine große Rolle. In Dortmund steht man vor allem auch in schwierigeren Zeiten zusammen. Welcher Verein in Europa verkauft nach einer eher mäßigen Saison fast 50.000 Dauerkarten?

Beim BVB existiert bisher noch kein exakt formuliertes Leitbild oder eine Corporate Identity. In den letzten Jahren der Konsolidierung ging es primär darum, die Marke Borussia Dortmund wieder in ein gesundes finanzielles Fahrwasser zu führen. ➤

FOTOS: WWW.BVB.DE

entwickelt. Jetzt haben sie auch die Markenpflege entdeckt



+



+



+

Markenware: Der komplette Hausstand des Fans von der Zahnbürste bis hin zum Hundenapf lässt sich im BVB-Fanshop zusammenstellen

+



+



+



➤ Geschäftsführer Watzke kann heute deutlich entspannter den Geschäftsbericht präsentieren als auf dem Höhepunkt der finanziellen Krise des Klubs im Jahr 2005: „Jetzt können wir uns der Kür widmen und werden uns intensiv mit dem Thema Markenführung beschäftigen.“

Das freut auch den Hauptsponsor Evonik Industries AG und dessen Bundesliga-Beauftragten Lutz Dreesbach: „Das Sponsoring beim BVB ist ein unverzichtbarer Baustein in der Markenstrategie von Evonik, um schnell hohe Bekanntheit für die neue Marke aufzubauen.“ In Zeiten, in denen der Konzern mit einer Werbekampagne auf sich aufmerksam machen möchte, wirke dieses Sponsoring nach seiner Einschätzung als Verstärker. Gerade hat Evonik seinen Vertrag als Trikotsponsor vorzeitig bis 2011 verlängert.

Die Verbundenheit eines traditionsgebundenen Fußballklubs wie des BVB mit den Fans

und kommerzieller Erfolg müssen sich nicht ausschließen. „Wir müssen zum Beispiel gleichzeitig bodenständig, aber auch international sein“, so Watzke. „Unsere Aufgabe ist es, das richtige Maß zu finden und dieses in Einklang mit der Marke BVB zu bringen.“ Zum Beispiel liegen die Eintrittspreise beim BVB im Vergleich zu den Preisen in der Premier League in England deutlich niedriger. Die Verantwortlichen bei Borussia Dortmund wollen auf keinen Fall als reines Wirtschaftsunternehmen wahrgenommen werden, sondern weiterhin die Herzen der Menschen erreichen. Dafür bietet das Jahr 2009 eine besondere Chance: Im nächsten Jahr feiert der BVB sein 100-jähriges Jubiläum. Bis zum Start der Feierlichkeiten am 19. Dezember 2008 soll das Markenbild weiter geschärft werden, und dann soll auch das Borusseum eröffnet werden, das zum schönsten und modernsten Fußballmuseum Europas werden soll.

Ein wichtiger Markenbaustein von Borussia Dortmund ist die Farbgebung. Mit der Kombination Schwarz-Gelb hat man in der Bundesliga eine Alleinstellung, und auch europaweit gibt es keinen Topverein mit dieser Farbkombination.

## 100 JAHRE SCHWARZ-GELB

Außerdem bestimmt besonders das Vereinslogo den visuellen Auftritt eines Fußballklubs. Umso erstaunlicher, dass die meisten dieser Wappen – national wie international – eher verstaubt daherkommen. Der gemeine Fußballer setzt halt gerne auf Bewährtes. Weil sich aber die ästhetische Wahrnehmung der Menschen verändert, gehört es zu einem modern geführten Fußballklub, dass sich auch sein Erscheinungsbild weiterentwickelt. Die schwierige Aufgabe lautet: Altes bewahren und gleichzeitig Neues schaffen. Schließlich wird das



Vereinslogo tausendfach auf Trikots, Schals, Fahnen, Tassen, Schlüsselanhängern und vielem mehr eingesetzt und wirkt als Projektionsfläche für die Identifikation der Fans mit ihrem Klub.

Das Vereinslogo von Borussia Dortmund wurde innerhalb der 100 Jahre seit Gründung des Vereins mehrfach verändert. Bis zum Jahr 1919 prangte nur ein einfaches B auf der Brust der Spieler. Dann entwarf der Dortmunder Grafiker Edi Birk das im Prinzip noch heute gültige kreisrunde Vereins- embleme mit dem Klub-Kürzel BVB und den beiden Zahlen des Gründungsjahres „09“. In der Saison 1976/77 kam man dem damaligen Trikotsponsor einen großen Schritt entgegen, und so landete der Löwenkopf der Tabakmarke Samson im Vereinslogo. In den 80er-Jahren wurde dann zeitweise der komplette Vereinsname hinzugefügt, und mit dem Börsengang im Oktober 2000 erhielt

FOTOS: WWW.BVB.DE

das Logo sein heutiges Aussehen. Weil aber international niemand etwas mit dem Kürzel BVB anfangen konnte, entwickelte die hauseigene Agentur für Kommunikation K-werk eine Wort-Bild-Marke aus Logo und Vereinsnamen, denn der Name Borussia war nach dem Champions-League-Sieg 1997 zum Begriff im europäischen Fußball geworden.

Uwe Landskron, als Chef-Designer von K-werk bei Borussia Dortmund verantwortlich für den visuellen Auftritt von Stadion-Magazin, Geschäftsbericht, Geschäftsausstattung inklusive Ticketing, des sich in der Gründungsphase befindlichen vereins-eigenen Museums Borusseum und somit für die Nutzung des Logos, erklärt: „Das Kern-Logo, wie man es auf dem Trikot oder auf offiziellen Printprodukten sehen kann, ist seit der letzten Anpassung unangetastet geblieben.“ Im Merchandising dagegen ver-

ändern Trends und Stimmungen die Darstellung des Logos. „Da sind Varianten des Schrift-zuges Borussia Dortmund möglich“, bestätigt Landskron, „Die Bildmarke ‚BVB 09‘ als Kernlogo des Unternehmens hat jedoch in jedem Fall unangetastet zu bleiben.“

Bei Borussia Dortmund hat durch die Verpflichtung des neuen Trainers und Sympathieträgers Jürgen Klopp schon der Börsenkurs zugelegt – sicher zählt die neue Partnerschaft auch auf das Konto Markenwert ein, ebenso wie die Rückkehr des Teams in die Erfolgsspur seit Beginn der Saison. BVB-Geschäftsführer Watzke hat recht, wenn er betont: „Fußball ist heute zu einem Teil der Unterhaltungsindustrie geworden – ist aber vor allen Dingen Sport.“ Und das Schöne am Sport ist seine Unberechenbarkeit – die aber eine konsequente Markenführung für Fußballklubs nicht leichter macht. <



## Eine Welt in Schwarz-Gelb

