

*Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG)*



Masterarbeit

Eine markenorientierte Konzeptualisierung der Beziehung
zwischen Fussballspieler und Fussballverein

Master of Arts in Marketing, Dienstleistungs- und
Kommunikationsmanagement (MSC)

Autor

Marc Scülfort
Zihlmattweg 44 | 6005 Luzern
+41 79 505 67 77
marc.scuelfort@student.unisg.ch | m.scuelfort@gmx.ch
13-133-624

Referent

Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Institut für Customer Insights (ICI-HSG)

Vorgelegt am 16. November 2020

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit kann in der Schnittmenge zwischen Markenführung und professionellem Fussballvereinsmanagement eingeordnet werden und legt den Fokus auf die menschliche Komponente als Einflussfaktor der Vereinsmarke. Genauer geht es darum auf einer abstrakten und ganzheitlichen Ebene die markenorientierte, wechselseitige Beziehung zwischen Fussballspieler und Fussballverein zu konzeptualisieren sowie die damit einhergehenden Effekte und Wirkungsweisen besser zu verstehen. Fussballspieler werden dabei selbst als sogenannte «Human Brands», also menschliche Marken, konzipiert. In einem ersten Schritt werden im Rahmen der theoretischen Fundierung vier verschiedene Marketing-Theorien zum Transfer von Markenassoziationen herbeigezogen und isoliert ausgeführt. Konkret handelt es sich dabei um die theoretischen Ansätze *Testimonial-Marketing*, *Markentransfer*, *Markenallianzen* und *Behavioral Branding*. Aus diesen vier unterschiedlichen theoretischen Ansätzen werden in einem zweiten Schritt die für die vorliegende Problemstellung relevanten und adäquaten Einflussfaktoren und Wirkungsweisen extrahiert. Mittels einer Synthese resultieren diese in der Konstruktion eines heuristischen Bezugsrahmens zur ganzheitlichen Darstellung der Spieler-Verein-Beziehung. Um dieses theoretische Konstrukt mit der Praxis in Verbindung zu bringen, erfolgt in einem dritten Schritt eine explorative Mehrfallstudie. Dazu werden fünf konkrete Spieler-Verein-Kombinationen sowie eine Trainer-Verein-Kombination anhand des heuristischen Bezugsrahmens untersucht, was mittels der anschliessenden Fallstudien-Synthese in einer praxisorientierten Erkenntnisgewinnung resultiert. Die hierfür verwendete Datengrundlage setzt sich aus Sekundärliteratur und einem eigenständig durchgeführten Experteninterview zusammen. Auf Basis dieser Untersuchung stellen sich im Wesentlichen zwei zentrale, übergreifende Erkenntnisse heraus. Erstens greift der markenbezogene Einfluss eines Fussballspielers auf die Vereinsmarke nicht nur auf internationaler Top-Ebene, sondern ist auch auf nationaler und regionaler Ebene bei kleineren Vereinen von Relevanz. Dort gilt es, dieses Bewusstsein stärker zu manifestieren und insbesondere die Lücke zwischen sportlicher Führung und Markenführung zu schliessen. Zweitens kann die Zusammenstellung des Spielerkaders, infolge der theoretischen und praktischen Untersuchung, als Instrument der Vereinsmarkenführung verstanden werden. Jeder einzelne Spieler stellt dabei mit seiner individuellen Human Brand ein Teilinstrument dar und kann laut der Schematheorie auf einem Kontinuum zwischen Assimilation und Akkommodation entweder bestehende Markenassoziationen festigen, diese modifizieren oder gar neue, bis anhin nicht vorhandene Assoziationen schaffen. Dabei ist eine zuvor definierte übergreifende Strategie von essenzieller Wichtigkeit und fungiert als der Bezugsrahmen, in den die mit einem Spieler verfolgten Ziele eingeordnet werden müssen. Die Grundidee des sogenannten *Spieler-Vereinsmarken-Mischpults* als abschliessende praxisorientierte Modellbildung fungiert schliesslich als unterstützende Orientierungshilfe für die Schnittstelle zwischen sportlicher Führung und Markenführung. Es soll insbesondere bei der Auswahl neuer Spieler dabei helfen, die Sicht der Markenführung einzubeziehen und den Spieler anhand unterschiedlicher Kriterien und in Bezug auf das intendierte Vereinsmarkenimage zu bewerten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung.....	1
1.1. Ausgangslage und Zielsetzung.....	1
1.2. Aufbau und Methodik der Arbeit.....	3
2. Theoretische Konzeption.....	5
2.1. Das Phänomen «Marke».....	5
2.1.1. Wirkungsorientierte Definition – das Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten.....	5
2.1.2. Identitätsbasiertes Markenmanagement.....	7
2.1.3. Markenpersönlichkeit – die Vermenschlichung der Marke.....	10
2.1.4. Identifikation und die identitätsstiftende Funktion von Marken.....	14
2.1.5. Human Brands – die Identifikation mit Menschen als Marken.....	17
2.2. Testimonial-Marketing – der Spieler als Endorser der Vereinsmarke.....	19
2.2.1. Theoretische Grundlagen des Testimonial-Marketings und Celebrity Endorsement.....	19
2.2.2. Wirkungsweise von Celebrity Endorsement und Relevanz der Markenpersönlichkeit.....	20
2.2.3. Übertragung des Celebrity Endorsement Gedankens auf die Spieler-Verein-Beziehung.....	24
2.3. Markentransfer – der Spieler als Markenerweiterung der Vereinsmarke.....	25
2.3.1. Theoretische Grundlagen von Markentransfers.....	25
2.3.2. Einflussfaktoren auf Markentransfers.....	26
2.3.3. Übertragung des Markentransfer-Gedankens auf die Spieler-Verein-Beziehung.....	29
2.4. Markenallianzen – Spieler und Verein als Co-Branding.....	31
2.4.1. Theoretische Grundlagen und Erklärungsansätze zu Markenallianzen.....	31
2.4.2. Die Spieler-Verein-Beziehung als Co-Branding.....	33
2.4.3. Das Fussballtrikot als bedeutungsvolles Co-Branding- und Tangibilisierungs-Produkt.....	34
2.5. Behavioral Branding – der Spieler als Mitarbeiter des Vereins.....	36
2.5.1. Theoretische Grundlagen des Behavioral Branding und Brand Behavior.....	36
2.5.2. Wirkungsweise von Brand Behavior aus sozialpsychologischer Sicht.....	37
2.5.3. Die Rolle von Führungspersonen.....	39
2.5.4. Übertragung des Brand Behavior Gedankens auf die Spieler-Verein-Beziehung.....	40
2.6. Synthese der Erklärungsansätze: Heuristischer Bezugsrahmen.....	42
2.6.1. Die Spieler-Verein-Beziehung als assoziatives Netzwerk.....	42
2.6.2. Heuristischer Bezugsrahmen.....	43

3. Empirische Untersuchung	47
3.1. Grundlegende Vorgehensweise	47
3.1.1. Forschungsmethode: Explorative Mehrfallstudie.....	47
3.1.2. Auswahl und Erläuterung der Fallstudien	48
3.1.3. Konkretes Vorgehen und Datenerhebungsmethoden	49
3.2. Fallstudien	50
3.2.1. Fallstudie 1: Juventus Turin / Cristiano Ronaldo.....	50
3.2.2. Fallstudie 2: LA Galaxy / David Beckham.....	55
3.2.3. Fallstudie 3: AS Roma / Francesco Totti	59
3.2.4. Fallstudie 4: BSC Young Boys / Guillaume Hoarau und Nicolas Bürgy.....	63
3.2.5. Fallstudie 5: Liverpool FC / Jürgen Klopp	68
3.3. Erkenntnisgewinnung	74
3.3.1. Fallstudien-Synthese	74
3.3.2. Weitere Erkenntnisse aus dem Expertengespräch.....	79
4. Modellbildung: Praxisorientierte Synthese von Theorie und Empirie	82
4.1. Einordnung des Modells in das Vereinsmanagement	82
4.2. Spieler-Vereinsmarken-Mischpult – Aufbau und Anwendungsweise	83
4.2.1. Grundlegende Funktionsweise	83
4.2.2. Die Sportliche Leistung als On-Off-Schalter	84
4.2.3. Die manipulierbaren Regler als übergeordnete Stellschrauben.....	85
4.2.4. Der Volumen-Regler als Effekt-Intensitäts-Steuerung	87
4.2.5. Abschliessende Anmerkungen.....	88
5. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick	89
5.1. Zusammenfassung und Fazit	89
5.2. Ausblick und Schlusswort	91
6. Literaturverzeichnis	93
7. Verzeichnis der Internetquellen	107
8. Anhang	111
8.1. Experteninterview mit Daniel Marti	111
8.1.1. Einstiegsfragen.....	111
8.1.2. Fragen zum grundlegenden Thema.....	111
8.1.3. Fragen konkret zum BSC Young Boys	113
8.1.4. Fragen konkret zur Beziehung zwischen Guillaume Hoarau und dem BSC Young Boys	117
8.1.5. Fragen konkret zur Beziehung zwischen Nicolas Bürgy und dem BSC Young Boys	120
8.1.6. Abschliessende Fragen	123
8.2. Eigenständigkeitserklärung	125

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematischer Aufbau der vorliegenden Arbeit	4
Abbildung 2: Exemplarisches semantisches Netz für den Fussballspieler Cristiano Ronaldo	6
Abbildung 3: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements	7
Abbildung 4: Determinanten der Markenpersönlichkeit	12
Abbildung 5: Sports Club Brand Personality Scale (SCBPS)	13
Abbildung 6: PEBT-Modell der Markenpersönlichkeit von Fussballvereinen.....	14
Abbildung 7: Dimensionen des Selbstkonzepts	16
Abbildung 8: Wirkungsweise der drei betrachteten Ansätze	22
Abbildung 9: Prominentenbezogenes Markenpersönlichkeitstransfer-Modell	23
Abbildung 10: Idealtypischer Markenerweiterungsprozess	26
Abbildung 11: Vereinfachte Markenallianz-Typologie	31
Abbildung 12: Theoretische Erklärungsansätze zu Markenallianzen	32
Abbildung 13: Kongruenzabhängige Formen der Schemamodifikation.....	33
Abbildung 14: Der Einfluss symbolischer Objekte auf die Identitätsstiftung	35
Abbildung 15: Kognitive Prozesse im Rahmen von Brand Behavior.....	37
Abbildung 16: Spieler-Verein-Beziehung als assoziatives Netzwerk	42
Abbildung 17: Heuristischer Bezugsrahmen auf Basis der Theorien aus 2.2 - 2.5	43
Abbildung 18: Altes Logo (links) vs. neues Logo (rechts)	53
Abbildung 19: Verstärkung des Assoziationstransfers von Neymar und Mbappé auf die Marke «PSG» durch gemeinsam verkörperte Wissensstrukturen	75
Abbildung 20: Einordnung des Modells in das Vereinsmanagement.....	82
Abbildung 21: Grundidee des Spieler-Vereinsmarken-Mischpults	84

Abkürzungsverzeichnis

AS Roma	Associazione Sportiva Roma
BSC YB	Berner Sport Club Young Boys
bspw.	beispielsweise
BVB	Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund
bzgl.	bezüglich
ca.	circa (ungefähr)
d. h.	das heisst
dt.	deutsch
ECA	European Club Association
entspr.	entspricht
etc.	et cetera
et al.	et alia (und andere)
FC	Football Club / Fussball Club
Kap.	Kapitel
LA Galaxy	Los Angeles Galaxy
MLS	Major League Soccer
PEBT	Professionalität, Emotionalität, Bodenständigkeit, Tradition
SCBPS	Sports Club Brand Personality Scale
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
vs.	versus (im Gegensatz zu)
YB	Young Boys
z. B.	zum Beispiel
&	und

1. Einleitung

«Cristiano Ronaldo hat die Marke Juventus seit seiner Ankunft im Jahr 2018 im Alleingang verändert. Er ist ein Superstar – wohin er auch geht, die Fussballfans werden ihm überall hin folgen.»¹

Diese sinngemäss übersetzte Überschrift eines Beitrags des englischen Online-Sportmediums GiveMeSport vom Februar 2020 bringt ein in den letzten Jahren immer relevanter gewordenen Phänomen treffend auf den Punkt: der Einfluss eines Fussballspielers als menschliche Marke auf die Wahrnehmung der Marke des Vereins. Am illustrativsten lässt sich dies mit ebendiesem Transfer von Cristiano Ronaldo zu Juventus Turin sinnbildlich aufzeigen. Der fünffache Weltfussballer des Jahres und beste Torschütze der UEFA Champions League aller Zeiten wechselte im Sommer 2018 nach neun Jahren bei Real Madrid nach Italien zum Rekordmeister². Auf der einen Seite kann diese Akquisition einer der besten Spieler aller Zeiten sicherlich mit sportlichen Motiven begründet werden. Auch mit einem Alter von 35 Jahren gehört er noch zu den besten Fussballspielern weltweit. Dies beweist er in der Folge des Transfers schliesslich auch mit seinen Leistungen auf dem Platz.³ Doch mit dem Wechsel nach Norditalien veränderte sich viel mehr als nur die sportliche Komponente des Vereins. Die Anzahl Instagram-Follower des Kanals von Juventus Turin stieg von 10 Millionen vor dem Transfer innert kürzester Zeit mit 24 Millionen auf über das Doppelte an und steht mittlerweile bei über 44 Millionen (Stand November 2020)⁴. Innerhalb von 24 Stunden nach der Verkündung verkaufte der Verein 520'000 Ronaldo-Trikots im Wert von über 60 Millionen US-Dollar⁵. Um dies zu relativieren: in der gesamten Saison 2016/17 hatte der Verein total 850'000 Trikots verkauft⁶. Doch nicht nur quantitativ lässt sich das obenstehende Zitat belegen: Auch qualitativ hat das seit Anfang des Jahrzehnts sich kontinuierlich fortschreitende Vereins-Rebranding mit der Verpflichtung des Starspielers einen Höhepunkt erreicht – der Transfer der Markenassoziationen zwischen der Marke «CR7» und «Juventus Turin» ist unverkennbar⁷. Doch wie sieht der markentheoretische Hintergrund eines solchen strategischen Spielertransfers aus? Und in welcher Beziehung stehen Spieler und Verein in der Wahrnehmung des Konsumenten zueinander? Den Antworten zu diesen und noch mehr Fragen soll sich im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit angenähert werden. Zunächst geben die Kapitel 1.1 und 1.2 einen Überblick über die Ausgangslage und Zielsetzung sowie den Aufbau und die Methodik der Arbeit.

1.1. Ausgangslage und Zielsetzung

In den letzten Jahren und Jahrzehnten haben sich Fussballvereine der höchsten europäischen Spielklassen zunehmend professionalisiert. Sie werden aufgrund der stetig wachsenden Kommerzialisierung immer wie mehr wie klassische Unternehmen geführt. Die Positionierung und das von den Fans

¹ Browning, 2020

² vgl. Transfermarkt: Cristiano Ronaldo, o.J.

³ vgl. Transfermarkt: Cristiano Ronaldo, o.J.

⁴ vgl. KPMG Football Benchmark, 2019, 10:00; Instagram Juventus, 2020

⁵ vgl. Forbes Cristiano Ronaldo, 2020

⁶ vgl. Hess, 2018

⁷ vgl. Marano, 2019

wahrgenommene Image eines Fussballvereins stellen dabei den essenziellen Teil der Vermarktung dar. Daher hat auch das Markenmanagement der Fussballvereine stark an Professionalität gewonnen und wird Grossteils auf strategische Weise von ausgebildeten Markenmanagern geführt.⁸ Im Zuge dieser Entwicklung wurden auch in der Literatur vermehrt die Theorien und Ansätze der Markenführung auf den Kontext des Sports, insbesondere in Bezug auf die Sportart Fussball, übertragen. Da eine generelle Betrachtung des Markenmanagements im Profifussball aufgrund bereits zahlreich bestehender Literatur⁹ als überflüssig erscheint, widmet sich die vorliegende Arbeit einem noch weitgehend unerforschten Teil des Fussball-Markenmanagements: der Einfluss des Menschen auf die Markenbildung des Vereins. Der Grundgedanke liegt darin, dass ein Fussballverein mit seinen Fussballspielern aus der Marketingperspektive betrachtet ein komplexes Gebilde mit abstrakten Beziehungsverhältnissen darstellt. Dass Fussballer und auch jegliche andere Berühmtheiten von Unternehmen in ihrer Werbung als sogenannte «Testimonials» eingesetzt werden, ist sowohl aus theoretischer Forschungssicht als auch aus angewandter Praxisperspektive nichts Neues¹⁰. Auch die Strategien der Markenerweiterung mit der Einführung neuer Produkte, sowie der Markenallianzen als Zusammenschluss zweier bestehender Marken, sind allseits bekannt¹¹. Ebenso wird der Mitarbeiter eines Unternehmens von vielen praxisorientierten Forschern nicht nur als nüchternes Leistungserbringungs-Subjekt, sondern mit zunehmender Relevanz auch als interner und externer Markenbotschafter betrachtet¹². Mit diesen Ausführungen zeigt sich, dass unterschiedliche Theorien und Ansätze zur Übertragung von intendierten Markenassoziationen auf die Marke bestehen. Doch das komplexe Konstrukt einer Spieler-Verein-Beziehung lässt sich nur schwer eindeutig einem der vorangehenden Ansätze zuordnen. Zwar bestehen einzelne Untersuchungen zu gewissen Faktoren der erwähnten Beziehung, wie bspw. die von Carlson & Donovan (2013) getesteten Auswirkung der Spieler-Identifikation auf die Konsumentenausgaben und Anzahl gesehener Spiele des Vereins. Ähnlich untersuchen Firgolska & Kucharska (2019) den Einfluss der auf Social Media wahrgenommenen Authentizität auf die Beziehung zwischen Verein und Spieler. Doch auch sie verdeutlichen, dass eine systematische Konzeption, welche die Wirkungsweisen und Zusammenhänge dieser Konstellation auf abstrakter Ebene ganzheitlich verstehen zu versucht, in der Literatur zu fehlen scheint. Vor diesem Hintergrund soll mit der vorliegenden Arbeit ein erster Schritt in Richtung der Schliessung dieser Forschungslücke gemacht werden, womit die Forschungsfrage wie folgt formuliert werden kann:

Wie kann die markenorientierte, wechselseitige Beziehung zwischen Fussballspieler und Fussballverein konzeptualisiert werden, welche potentiellen Effekte und Wirkungsweisen entstehen dadurch und wie kann basierend darauf dem Vereinsmarkenmanagement eine praxisorientierte Hilfestellung geboten werden?

⁸ vgl. Nufer & Bühler, 2016

⁹ vgl. Hammann et al., 2004; Schilhaneck, 2008; Schilhaneck, 2008; Bridgewater, 2010; Nufer & Bühler, 2016; Preuss et al., 2014

¹⁰ vgl. Kapitel 2.2

¹¹ vgl. Kapitel 2.3 & 2.4

¹² vgl. Kapitel 2.5

1.2. Aufbau und Methodik der Arbeit

Die vorliegende Arbeit lässt sich grundlegend in drei Hauptteile untergliedern. In einem ersten Schritt (Kap. 2) geht es darum, die Spieler-Verein-Beziehung aus verschiedenen Blickwinkeln der Marketingtheorie zu betrachten, was anschliessend mittels einer Synthese in der Konstruktion eines heuristischen Bezugsrahmens resultiert. Dieser versucht die erwähnte Beziehung zwischen Mensch und Marke möglichst ganzheitlich zu erfassen. Im zweiten Schritt (Kap. 3) dient dieser heuristische Bezugsrahmen als Basis zur empirischen Untersuchung verschiedener Praxisfälle. Abschliessend soll in Kapitel 4 mittels der Entwicklung eines praxisorientierten Modells eine Hilfestellung und ein damit verbundener Mehrwert für die Vereinsführung generiert werden. Nachstehend erfolgt eine detaillierte Erläuterung des Aufbaus und der Methodik der einzelnen Arbeitsabschnitte. Zuvor zu erwähnen gilt, dass in der vorliegenden Arbeit aus Konsistenz-Gründen und aufgrund der höheren Verbreitung des Männerfussballs stets von der männlichen Form des Fussballspielers die Rede ist. Gleichermassen ist dies allerdings auch auf die weibliche Form übertragbar und soll keineswegs auf diskriminierende Gründe zurückzuführen sein.

Detaillierter Aufbau

Zu Anfang wird das Phänomen «Marke» als Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten erklärt (2.1.1). Basierend darauf dient der weit verbreitete Ansatz des identitätsbasierten Markenmanagements als das grundlegende Konzept zur Gestaltung der Marke (2.1.2). Da die darin enthaltene Komponente der «Markenpersönlichkeit» als Vermenschlichung der Marke für die vorliegende Fragestellung von besonderer Relevanz ist, wird auf sie genauer eingegangen sowie deren Determinanten und Messmethoden vorgestellt (2.1.3). Anschliessend wird die für den Fussball-Kontext zentrale, symbolische und identitätsstiftende Funktion der Marke, unter Zunahme der Theorien des Selbstkonzepts und der Selbstkongruenz, diskutiert (2.1.4). Mithilfe der Identifikation und Verbundenheit mit Personen – im Besonderen mit Berühmtheiten – wird übergeleitet zum Thema Human Brands, wo das Konstrukt des Menschen als Marke aufgezeigt wird (2.1.5).

Aufbauend auf dieser in Kapitel 2.1 gelegten Grundlage zum Thema «Marke», dienen die darauffolgenden Kapitel (2.2 - 2.5) der Betrachtung verschiedener bestehender Marketingtheorien, um sich der Spieler-Verein-Beziehung aus unterschiedlichen Perspektiven anzunähern. Zuallererst werden die wichtigsten Aspekte des Testimonial-Marketings und Celebrity Endorsement (2.2) aufgezeigt und der Spieler wird hierfür als Endorser der Vereinsmarke konzipiert. Der zweite Ansatz beschäftigt sich mit dem Thema Markentransfer (2.3) und damit, wie eine bestehende Marke mittels Erweiterungsleistung gedeht werden kann. In diesem Zusammenhang wird der Spieler als Erweiterung der Vereinsmarke verstanden. Anschliessend erfolgt die Betrachtung der Theorie zu Markenallianzen (2.4), womit die Beziehung zwischen Spieler und Verein als ein Zusammenschluss zweier eigenständiger Marken im Rahmen eines Co-Branding erfasst wird. Als vierte und abschliessende Perspektive legt das Behavioral Branding (2.5) wiederum mehr Wert auf die menschliche Komponente und versteht den Fussballspieler als Mitarbeiter des Vereins.

Auf Basis dieser verschiedenen Erklärungsansätze wird in Abschnitt 2.6 schliesslich ein heuristischer Bezugsrahmen als Synthese konstruiert. Darin sind auf einer umfassenden und ausführlichen Ebene die

relevantesten, aus der zuvor besprochenen Theorie extrahierten, variablen Einflussfaktoren und Wirkungsbeziehungen zwischen Fußballspieler und Fußballverein enthalten.

Dieser heuristische Bezugsrahmen dient anschliessend als Orientierung für die in Kapitel 3 erfolgte empirische Untersuchung. Im Gegensatz zum theoretischen Blickwinkel aus Kapitel 2, geht es in diesem Kapitel um die Bezugnahme zur Praxis. Dazu dient eine explorativ erfolgte Mehrfallstudie mithilfe der Analyse von Sekundärliteratur und der Durchführung eines Expertengesprächs. Es werden fünf unterschiedliche Fälle mit jeweils einem Spieler (bzw. Trainer) und einem dazugehörigen Verein betrachtet.

Abschliessend resultiert in Kapitel 4, basierend auf der vorangehenden theoretischen und empirischen Vorarbeit, die Formulierung eines praxisorientierten Modells namens «Spieler-Vereinsmarken-Mischpult». Mittels Identifikation der zu beeinflussenden Stellschrauben in Bezug auf die Spieler-Verein-Beziehung soll damit ein Nutzen aus Sicht der Vereinsmarkenführung gestiftet werden.

In Abbildung 1 ist der Aufbau und Ablauf der vorliegenden Arbeit grafisch veranschaulicht.

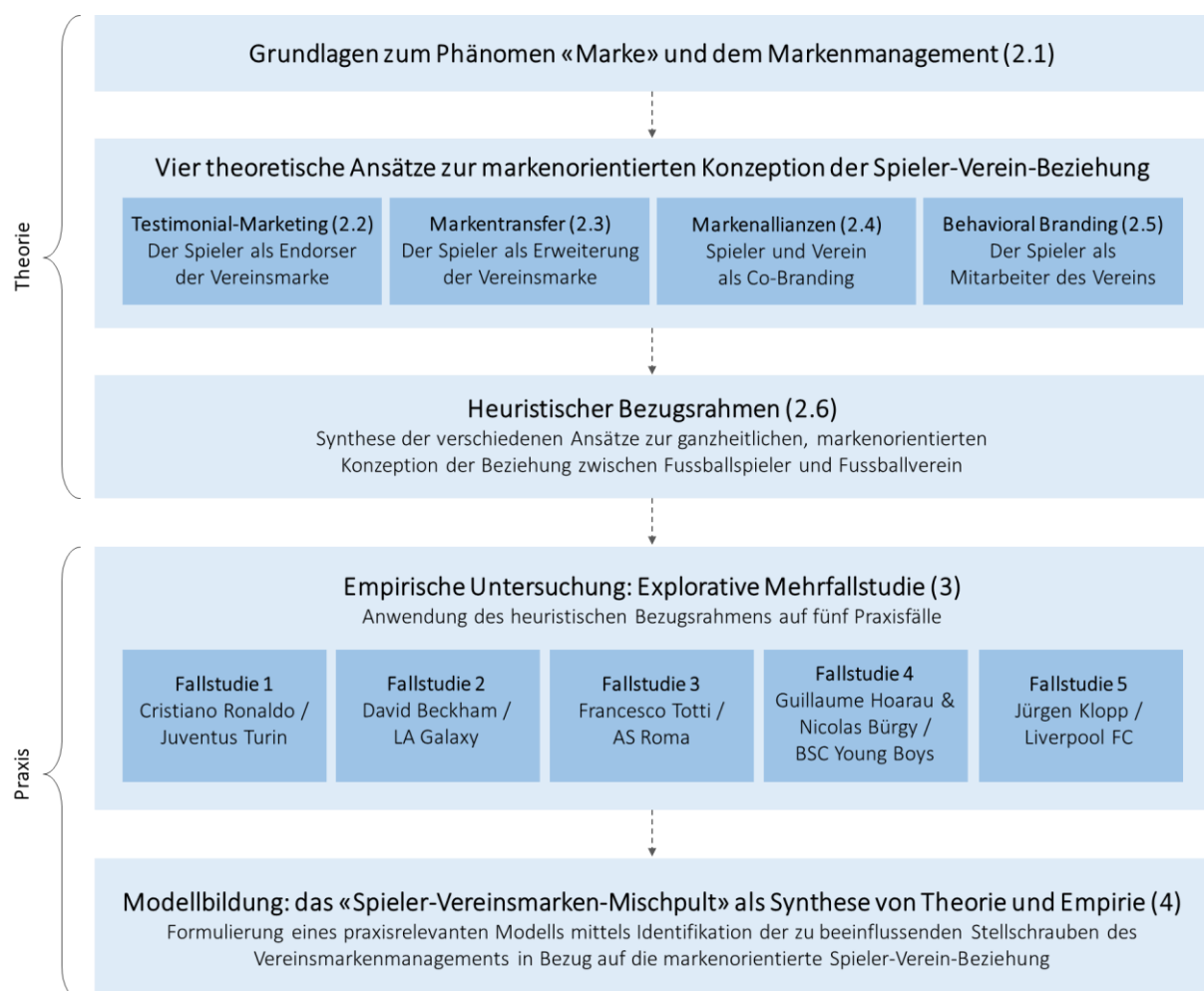


Abbildung 1: Schematischer Aufbau der vorliegenden Arbeit

2. Theoretische Konzeption

Um in einem ersten Schritt zu verstehen, worum es sich bei einer Marke und deren Management handelt, wird in Kapitel 2.1 der Begriff anhand von bestehender Literatur und etablierten Theorien definiert. Anschliessend wird die Beziehung von Spieler und Verein von den vier Markenführungsansätzen «Testimonial-Marketing» (2.2), «Markentransfer» (2.3), «Markenallianzen» (2.4) und «Behavioral Branding» (2.5) betrachtet. Die gewählten Ansätze versuchen die genannte Beziehung mithilfe bestehender, marketingtechnischer Theorien zu erklären und ergänzen sich gegenseitig. Basierend auf diesen Perspektiven erfolgt in Kapitel 2.6 schliesslich die Formulierung eines heuristischen Bezugsrahmens, welcher als eines der Kernstücke dieser Arbeit verstanden werden kann und die relevanten Einflussfaktoren und Wirkungsweisen zwischen Mensch und Marke konzeptualisiert. Es legt die Basis für die nachfolgende empirische Untersuchung (Kap. 3) und die Formulierung eines praxisorientierten Modells (Kap. 4).

2.1. Das Phänomen «Marke»

Der Begriff «Marke» hat seinen Ursprung im 17. Jahrhundert und leitet sich vom französischen Wort «marquer» (dt.: markieren) ab. Damals wurde damit auf die Herkunftskennzeichnung von Handelswaren hingewiesen.¹³ Im Verlaufe der Zeit hat sich der Begriff aufgrund der veränderten Zustände von Markt und Umwelt ständig gewandelt. Heute prägen vorwiegend das identitätsbasierte Markenmanagement sowie die wirkungsorientierte Definition das Verständnis einer Marke.¹⁴ Diese beiden Ansätze werden in den kommenden Abschnitten detailliert erläutert (2.1.1 / 2.1.2). Da die Komponente «Markenpersönlichkeit» (2.1.3) und die identitätsstiftende Markenfunktion (2.1.4) für die zu untersuchende Problemstellung von besonderer Relevanz sind, werden diese beiden Konzepte anschliessend vertieft. Abschliessend wird die Theorie zu Human Brands, also Menschen als Marken, erläutert (2.1.5).

2.1.1. Wirkungsorientierte Definition – das Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten

Bei der wirkungsorientierten Definition steht die Sicht des Konsumenten im Fokus. Es stellt sich die Frage, welche Wirkung die Marke als ein im Kopf des Konsumenten gefestigtes, einzigartiges Vorstellungsbild erzeugt.¹⁵ Genauer definiert Esch (2004) Marken wie folgt:

«Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.»¹⁶

Um dieses Konzept der Marke als Vorstellungsbild genauer verstehen zu können, muss ein Blick in das kognitionspsychologische Verständnis der Speicherstrukturen im menschlichen Gehirn geworfen werden¹⁷. Laut Keller (1993) lassen sich semantische Gedächtnisstrukturen mithilfe des Modells des *assoziativen Netzwerks* formulieren, welches die Wissensspeicherung in Form von *Knoten* und *Verknüpfungen*

¹³ vgl. Kluge, 1975, S. 5; Koppe, 2003, S. 5; Huber & Meyer, 2008, S. 5

¹⁴ vgl. Mellowicz, 1963, S. 39; Meffert, 2000, S. 846 f.; Huber, 2004, S. 46f; Huber & Meyer, 2008, S. 6

¹⁵ vgl. Burmann, Meffert & Koers, 2005

¹⁶ Esch, 2004, S. 23

¹⁷ vgl. Absatzwirtschaft Markenlexikon «assoziatives Netzwerk»

(auch: *Kanten*) beschreibt¹⁸. Die Knoten entsprechen gespeicherten Informationen, welche durch die unterschiedlich stark ausgeprägten Verknüpfungen miteinander verbunden sind. Wie gut diese gespeicherten Informationen abrufbar sind, wird durch den sich von Knoten zu Knoten ausbreitenden Aktivierungsprozess bestimmt.¹⁹ Sobald ein bestimmter Schwellenwert überschritten wird, wird die Information des entsprechenden Knoten abgerufen. Die Stärke der Assoziation zwischen dem aktivierten Knoten und allen verknüpften Knoten bestimmt somit das Ausmass dieses Aktivierungsprozesses.²⁰

Zur Veranschaulichung kann man sich als Beispiel einen konkreten Fussballspieler als einzelnen Knoten und damit als eine gespeicherte Information vorstellen. Wenn der Konsument nun an diesen Fussballspieler denkt, aktiviert dies die verbundenen Knoten und damit das am stärksten mit dem Fussballspieler assoziierte Wissen. Dies kann bspw. ein ganz bestimmter Verein sein, was im Falle der vorliegenden Arbeit von speziellem Interesse ist. Gleichermassen sind auch jegliche andere Assoziationen denkbar, wie z. B. die vom Fussballer vertretenen Werte oder dessen Herkunft (siehe Abbildung 2).

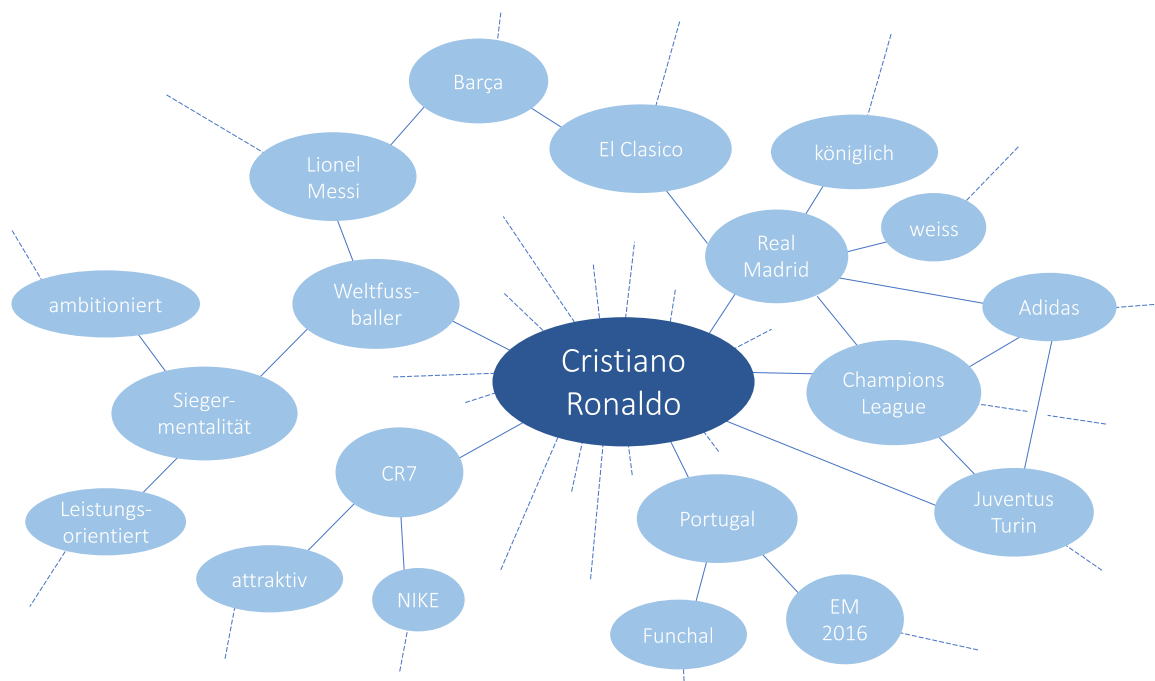


Abbildung 2: Exemplarisches semantisches Netz für den Fussballspieler Cristiano Ronaldo²¹

Wenn dieses grundlegende assoziative Netzwerkmodell als Speicherstruktur des menschlichen Gehirns auf den Kontext der Marke übertragen wird, so kann das Markenwissen laut Keller (1993) analog als Knoten mit einer Vielzahl an verbundenen Markenassoziationen konzeptualisiert werden. Die relevanten Dimensionen, die das Markenwissen charakterisieren und die Konsumentenreaktion beeinflussen, sind laut dem Autor zum einen die Markenbekanntheit, zum anderen die Vorteilhaftigkeit, Art, Einzigartigkeit und Stärke der Markenassoziationen im Gedächtnis des Konsumenten.²²

¹⁸ vgl. Keller, 1993, S. 2; Anderson, 1983; Wyer & Srull, 1989; Absatzwirtschaft Markenlexikon «assoziatives Netzwerk»

¹⁹ vgl. Collins & Loftus, 1975; Raaijmakers & Shiffrin, 1981; Ratcliff & McKoon, 1988; Keller, 1993, S. 2

²⁰ vgl. Keller, 1993, S. 3

²¹ eigene Darstellung in Anlehnung an Berens et al., 2003 und Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 20

²² vgl. Keller, 1993, S. 3

2.1.2. Identitätsbasiertes Markenmanagement

Nachfolgend wird das Modell der identitätsbasierten Markenführung nach Burmann et al. (2018) und auf Basis des Gabler Wirtschaftslexikons eingehend vorgestellt. Das oben beschriebene Vorstellungsbild der Marke in den Köpfen der Konsumenten entspricht hierbei im Wesentlichen dem Begriff des *Markenimages*. Es stellt damit das von den externen Zielgruppen wahrgenommene Fremdbild der Marke dar. Dieses entsteht sukzessive und zeitlich verzögert als Reaktion auf die vom Unternehmen gestalteten Massnahmen zur Markenführung. Als Grundlage dieser Gestaltung des intendierten Markenimages dient die im Zentrum des identitätsbasierten Markenmanagements stehende *Markenidentität*. Sie stellt das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen dar und beinhaltet sämtliche langfristig relevanten Merkmale. Damit stellt sie einen Koordinationsrahmen dar, welcher Konsistenz und Kontinuität des externen Markenauftritts garantieren soll. Das Ziel des identitätsbasierten Markenmanagements besteht darin, eine möglichst hohe Kongruenz zwischen Markenidentität und Markenimage zu erreichen. Dies geschieht über die Markenpositionierung, dem aktiv an die externe Zielgruppe kommunizierten Teil der Markenidentität. Die Marke verspricht dem Konsumenten ein sogenanntes Markennutzenversprechen, welches über bestimmte Brand Touch Points im Markenerlebnis des Konsumenten resultiert.²³ Das übergeordnete Ziel des Markenmanagements besteht schliesslich im Aufbau einer starken Marke, welche sich über langfristig aufgebaute und differenzierte Wissensstrukturen gegenüber der Konkurrenz abhebt und damit die Loyalität zur Marke erhöht sowie das Kaufverhalten positiv beeinflusst.²⁴ In Abbildung 2 ist die Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements nach Burmann et al. (2018, S. 58) dargestellt.

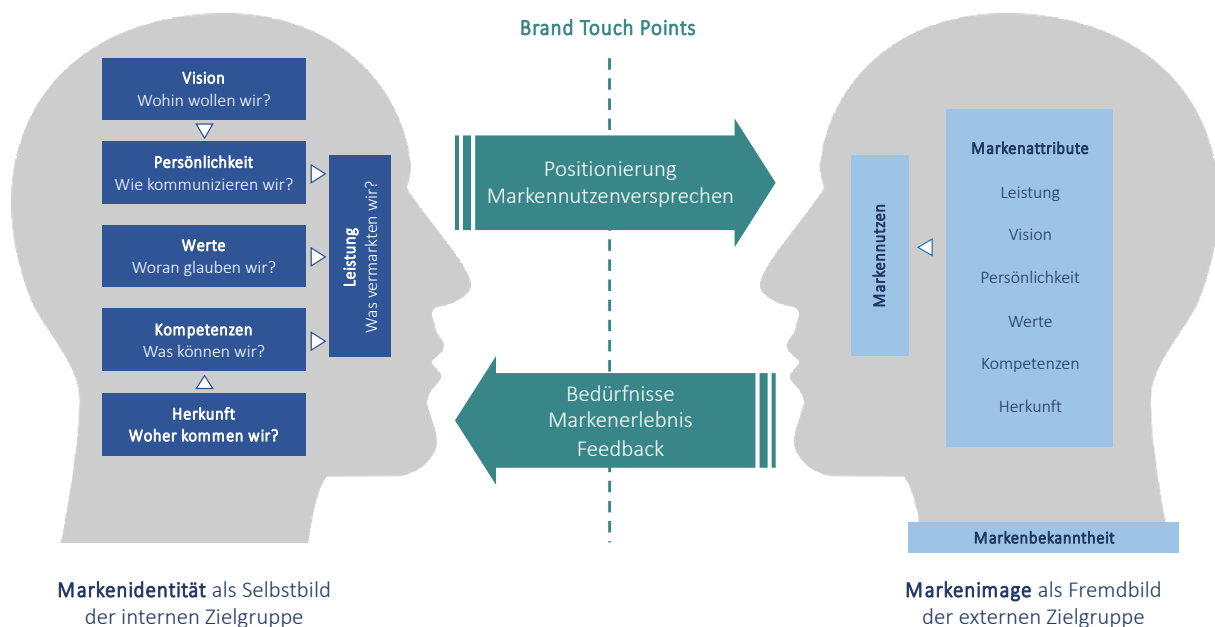


Abbildung 3: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements²⁵

²³ vgl. Meffert & Burmann, 2005, S. 46 ff.; Burmann et al. 2018, S. 13 ff.; Gabler Wirtschaftslexikon «identitätsbasierte Markenmanagement»; Huber & Meyer, 2008

²⁴ vgl. Esch & Langner, 2004, S. 1134; Kernstock, 2012, S. 11

²⁵ eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al., 2018, S. 58

Innensicht: Markenidentität

Bei der Markenidentität handelt es sich folglich um die beeinflussbare Aktionsebene aus Sicht des Markenmanagements. Sie ist als Führungskonzept zu verstehen, bei dem neben der klassischen Outside-in-Perspektive auch die Inside-Out-Perspektive zu integrieren ist. Demnach müssen sowohl die Bedürfnisse des Marktes als auch die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt werden.²⁶ Nach Burmann et al. (2018, S. 31) setzt sich die Markenidentität aus folgenden sechs Komponenten zusammen: *Herkunft*, *Vision*, *Kompetenzen*, *Werte*, *Persönlichkeit* und *Leistung*. Diese sechs Komponenten werden nachfolgend auf Basis der Literatur von Burmann et al. (2018, S. 32 ff.), Huber & Meyer (2008, S. 19 ff.) und dem Gabler Wirtschaftslexikon ausgeführt.

Die *Markenherkunft* steht für die Wurzeln der Markenidentität und liefert damit die Antwort auf die Frage «Woher kommen wir?». Sie umfasst alle kulturellen, institutionellen und geografischen Komponenten des Ursprungs einer Marke. Im Gegensatz zur Markenhistorie, in der es um die allumfassende Vergangenheit der Marke geht, werden bei der Markenherkunft ausgewählte und für die Identität besonders relevante Elemente hervorgehoben, um die Wahrnehmung der Marke zu prägen. Im Kontext von Fußballvereinen gilt dies von besonderer Bedeutung, da einerseits die geografische Komponente die Fankultur beeinflusst, andererseits geschichtlich verankerte Ereignisse die Marke emotional aufladen. Auch in Bezug auf den Fußballspieler als menschliche Marke spielt die Herkunft eine entscheidende Rolle. So steht sie für den aktuellen sowie für vergangene Vereine, insbesondere aber auch für die ursprüngliche geografische und kulturelle Herkunft des Menschen.²⁷

Die *Markenvision* gibt mit bildhaft-emotionalen Leitlinien die Entwicklungsrichtung einer Marke vor und beantwortet die zukunftsorientierte Frage «Wohin wollen wir?». Sie motiviert als langfristige Wunschvorstellung die internen Anspruchsgruppen und stellt ein unternehmensweites, markenkonformes Handeln sicher. Bei Fußballvereinen und -spielern beinhaltet dies einerseits sportliche Visionen, wie bspw. die langfristige Etablierung des Vereins in der Champions League. Vielmehr geht es bei der Markenvision aber um die abstrakte Verdichtung und Zuspitzung der Unternehmensphilosophie. Als gutes Beispiel dafür dient die Ausrichtung des VfL Wolfsburg, der nach der langfristigen Positionierung als «Der nachhaltigste Verein der Bundesliga» strebt.²⁸

Bei der *Markenkompetenz* handelt es sich um organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens, womit die Frage «Was können wir?» beantwortet werden sollen. Eine Behauptung im Konkurrenzkampf kann nur mit einem langfristigen, relativ zur Konkurrenz gemessen höheren Kundennutzen gelingen. Dazu muss das Unternehmen in der Lage sein, mit seinen Kernkompetenzen die Ressourcen marktgerecht zu kombinieren und zu veredeln. Im Fußball steht hier die sportliche Leistung des Spielers und des Vereins im Zentrum.²⁹

²⁶ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement»

²⁷ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 19; Burmann et al. 2018, S. 37 ff.; Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement»

²⁸ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 20; Burmann et al. 2018, S. 33 ff.; Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement»; Briskorn, 2015

²⁹ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 20; Burmann et al. 2018, S. 38 ff.; Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement»

Bei *Markenwerten* handelt es sich um die Normen und grundlegenden Überzeugungen der internen Anspruchsgruppen, wodurch die Frage «Woran glauben wir?» beantwortet werden soll. Die Markenwerte sollten sich auf wenige Kernaussagen konzentrieren und in erster Linie den symbolischen Kundennutzen der Marke als emotionale Komponente der Markenidentität zum Ausdruck bringen. Um tatsächlich eine Differenzierung in der Praxis zu erreichen, dürfen sie nicht zu generisch und austauschbar formuliert werden. Als Beispiel sind Werte wie «Tradition» oder «Teamgeist» aufgrund der natürlichen Wesenszüge von Fussballvereinen oft genannte Attribute, können aber auf praktisch jeden Verein zutreffen und heben sich somit nicht wesentlich von der Konkurrenz ab.³⁰

Die *Markenpersönlichkeit* als Vermenschlichung der Marke beantwortet die Frage «Wie kommunizieren wir?». Die ursprünglich nur auf Menschen bezogene Theorie der Persönlichkeit wird in diesem Zusammenhang auf das Konzept der Marke übertragen.³¹ Ihr kommt im Zusammenhang von Spieler-Verein-Beziehungen eine besondere Bedeutung zu, da die Spieler als menschliche Komponente einen essenziellen Teil der Vereinsmarke darstellen. Aus diesem Grund wird auf diesen Aspekt isoliert und detailliert in Abschnitt 2.1.3 eingegangen.

Basierend auf diesen fünf Identitätskomponenten definiert die *Markenleistung* als sechste Komponente schliesslich die Form des angebotenen Produkts bzw. der Dienstleistung. Sie beantwortet damit die Frage «Was vermarkten wir?» und manifestiert den für den Nachfrager entstehenden, konkreten funktionalen Nutzen. Dies kann einerseits in der sportlichen Leistung des Spielers für den Verein bestehen, andererseits aber auch im Erlebnisangebot für die Zuschauer sowie deren Ausdrucksmöglichkeit der Identifikation und Zugehörigkeit zum Verein.³²

Aussenwahrnehmung: Markenimage

Mit der Ausführung dieser Komponenten der Markenidentität wurde aufgezeigt, wie das Selbstbild einer Marke entsteht und wie es von den internen Anspruchsgruppen aktiv gestaltet wird. Bevor im nächsten Abschnitt 2.1.3 genauer auf die Markenpersönlichkeit eingegangen wird, soll verstanden werden, weshalb sie für die vorliegende Problemstellung von besonderer Relevanz ist. Dafür wird erneut der Blickwinkel gewechselt, von der Innensicht zurück zum Fremdbild der Marke und damit zum *Markenimage*. Die Grundvoraussetzung für die Existenz eines Vorstellungsbilds im Kopf besteht laut Burmann et. al (2018, S. 48) in der Markenbekanntheit. Demnach muss der Konsument in der Lage sein sich an die Marke zu erinnern (entspr. der ungestützten Markenbekanntheit) bzw. sie wiederzuerkennen (entspr. der gestützten Markenbekanntheit). Die Markenbekanntheit bildet somit nicht etwa einen Bestandteil, sondern vielmehr eine notwendige Bedingung für das Markenimage.³³ Letzteres setzt sich, wie in Abbildung 3 dargestellt, aus zwei Komponenten zusammen: den *Markenattributen* und dem *Markennutzen*³⁴. Markenattribute repräsentieren das Wissen eines Konsumenten über die Marke und verstehen sich als subjektiv wahrgenommene Eigenschaften und Merkmale, sowohl materiell als auch

³⁰ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 21; Burmann et al. 2018, S. 40 ff.; Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement»

³¹ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 9; Burmann et al. 2018, S. 43; Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement»

³² vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 20; Burmann et al. 2018, S. 46; Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement»

³³ vgl. Aaker, 1991, S. 61; Burmann et. al, 2018, S. 48

³⁴ vgl. Vershofen, 1940; Keller, 1993, S. 17; Burmann et. al, 2018, S. 48

immateriell. Basierend darauf entsteht der Markennutzen, der als Grad der Befriedigung von individuellen Bedürfnissen zu verstehen ist.³⁵ Dieser kann weiter in eine funktionale und eine symbolische Komponente unterteilt werden. Funktionaler Nutzen bezieht sich auf physikalisch-technische Leistungsaspekte und auf das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie der damit verbundenen finanziellen Komponente. Eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz mittels des funktionalen Nutzens wird jedoch auf Grund von verkürzten Produktlebenszyklen und erhöhter Produkthomogenität zunehmend schwieriger.³⁶ Insbesondere im Fussball wird, abgesehen von der sportlichen Leistung, dem symbolischen Nutzen eine hohe Bedeutung beigemessen. In diesem Zusammenhang geht es darum, dass der Konsument seine Identität und seine Wertvorstellungen mittels der Nutzung der Marke ausdrücken kann. An dieser Stelle kommt der Markenpersönlichkeit eine zentrale Rolle zu: diese Selbsterweiterungs- und Selbstinszenierungsfunktion aus Sicht des Konsumenten gelingt besonders über die Personifizierung von Marken.³⁷ Nachfolgend wird deshalb zuerst die Markenpersönlichkeit als Brücke zwischen Mensch und Marke genauer ausgeführt sowie anschliessend die Identitätsstiftende Funktion einer Marke vertieft.

2.1.3. Markenpersönlichkeit – die Vermenschlichung der Marke

Nauen & Link (2013) beschreiben die Schaffung einer starken Markenpersönlichkeit als die Königsdisziplin der Markenführung. So erklärt laut der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) die wahrgenommene Persönlichkeit 70% der Markenstärke³⁸. Da die Positionierung über Persönlichkeitsmerkmale somit generell an Bedeutung gewinnt³⁹ und in Bezug auf die vorliegende Forschungsfrage und Problemstellung von besonderer Relevanz ist, wird sie nachfolgend eingehend diskutiert.

Begriffsdefinition «Markenpersönlichkeit»

Der Begriff *Persönlichkeit* stammt ursprünglich aus der Psychologie und beschreibt die Gesamtheit aller überdauernden, individuellen Charaktereigenschaften eines Menschen⁴⁰. Die Bezeichnung wird im übertragenen Sinne auch für das Phänomen «Marke» verwendet. Demnach schreiben Konsumenten einer Marke menschliche Charaktereigenschaften zu.⁴¹ In diesem Sinne definiert Aaker (1997) den Begriff *Markenpersönlichkeit* als die Gesamtheit aller menschlichen Charaktereigenschaften, welche der Marke zugeschrieben werden. Diese Definition wurde allerdings in der Literatur teilweise kritisiert, da sie jegliche Eigenschaften umfasst, die mit dem Menschen in Zusammenhang stehen, unabhängig von deren Relevanz für den Kontext «Marke»⁴². Aus diesem Grund definieren Azoulay & Kapferer (2003) die Markenpersönlichkeit enger. Nach Ihnen entspricht sie der Gesamtheit aller menschlichen Charaktereigenschaften, welche sowohl für die Marke relevant als auch auf diese anwendbar sind. Die *Theorie des Animismus* von Gilmore (1919) unterstützt den Grundgedanken der Markenpersönlichkeit. Demnach neigen Menschen grundsätzlich dazu Objekten menschliche Persönlichkeitsmerkmale zuzuschreiben,

³⁵ vgl. Burmann et. al, 2018, S. 48; Huber & Meyer, 2008, S. 22; Perrey, 1998, S. 12

³⁶ vgl. Burmann et. al, 2018, S. 49; Burmann et. al, 2007, S. 10; Burmann et. al, 2018, S. 49; Stolle, 2013, S. 250 ff.

³⁷ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 9 f.

³⁸ vgl. Nauen & Link, 2013, S. 131

³⁹ vgl. Riesenbeck & Perry, 2005; Nauen & Link, 2013

⁴⁰ vgl. Neyer & Asendorpf, 2018, S. 2

⁴¹ vgl. Aaker, 1997; Plummer, 1985

⁴² vgl. Azoulay & Kapferer, 2003; Gorny, 2020

wodurch die Interaktion zu diesen Gegenständen vereinfacht werden soll. Demzufolge interagieren Menschen mit Marken in ähnlicher Art und Weise wie mit anderen Menschen und bauen zu ihnen gar intensive Beziehungen und Emotionen auf⁴³. Das weiter unten in Abschnitt 2.1.5 diskutierte Phänomen der *Human Brands* – also Menschen als Marken – stellen in diesem Kontext einen besonders intensiven Sonderfall dar.

Das Ziel der Markenpersönlichkeit besteht folglich darin der Marke ein Gesicht zu geben, damit der Konsument sie dadurch vom Wettbewerb unterscheiden kann. Der Zusatznutzen resultiert schliesslich in einer vereinfachten Identifikation mit der Marke, wodurch dessen persönliche Bedeutung aus Sicht des Konsumenten gesteigert wird.⁴⁴ Bevor diese Identifikationsfunktion in Abschnitt 2.1.4 detailliert besprochen wird, werden zunächst die Determinanten sowie verschiedene Modelle und Messmethoden der Markenpersönlichkeit vorgestellt.

Determinanten der Markenpersönlichkeit

Die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit setzt sich aus einer Vielfalt an Einflussfaktoren, sprich den Determinanten, zusammen. Wahrgenommene Eigenschaften werden von diesen Determinanten mittels eines Persönlichkeitstransfers entweder direkt oder indirekt auf die Marke, und damit auf die Markenpersönlichkeit, übertragen⁴⁵. Kilian (2011) nimmt, basierend auf verschiedenen Konzepten anderer Autoren (u. a. auch Aaker 1997), eine systematische Aggregation und Kategorisierung der Determinanten vor⁴⁶. In einem ersten Schritt unterscheidet er zwischen *indirekten* und *direkten* Einflussgrössen. Während Persönlichkeitseigenschaften von direkten Einflussgrössen unmittelbar wahrgenommen und transferiert werden können, müssen sie bei indirekten Einflussgrössen zuerst abgeleitet und inferiert werden⁴⁷. In Bezug auf das Zusammenspiel von Fussballspieler und Fussballverein sind bei den direkten Determinanten insbesondere die *personenbezogenen Eigenschaften* von hoher Relevanz. Diese entstehen namentlich durch Typische Nutzer, Mitarbeiter, Testimonials oder die Unternehmensführung. Neben den personenbezogenen Eigenschaften identifiziert Kilian die *Leistungsumfelder* als eine weitere direkte Determinante, sowie *Markenelemente*, *Kommunikations-* und *Preismerkmale*, *Markt- und Vertriebspräsenz* und *Leistungsattribute* als indirekte Determinanten⁴⁸. Abbildung 4 dient als detaillierte Übersicht über die verschiedenen Determinanten der Markenpersönlichkeit.

⁴³ vgl. Aggarwal, 2004; Fournier, 1998; Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012; Gorny, 2020

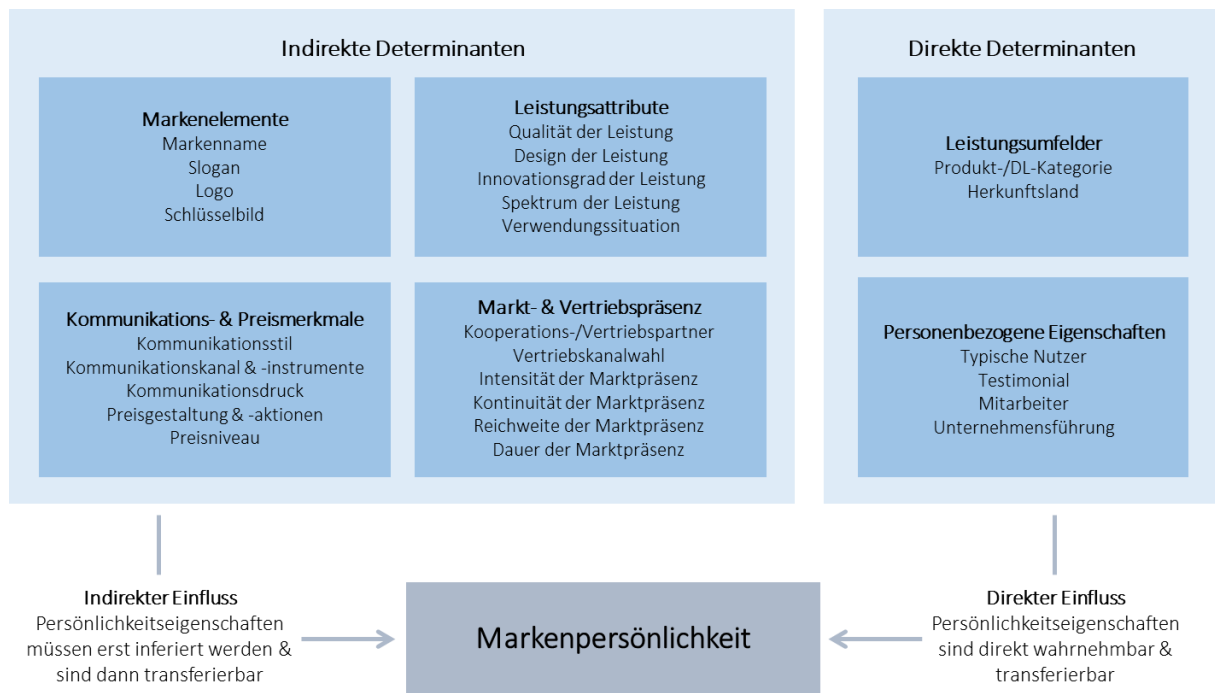
⁴⁴ vgl. Kellner, 1994, S. 620; Ambler 1997, S. 185; Huber & Meyer, 2008, S. 10

⁴⁵ vgl. Kilian, 2011; Lange, 2016, S. 30

⁴⁶ vgl. Kilian, 2011; Lange, 2016, S. 31

⁴⁷ vgl. Hieronimus, 2003; Lange, 2016, S. 31

⁴⁸ vgl. Kilian, 2011 S.; Lange, 2016, S. 31

Abbildung 4: Determinanten der Markenpersönlichkeit⁴⁹

Modelle und Messmethoden der Markenpersönlichkeit

Damit das Persönlichkeitskonstrukt in seiner Gesamtheit messbar wird, bedarf es einer Konzeptualisierung nach dem faktoranalytischen Ansatz⁵⁰. Das bedeutet, dass die Persönlichkeit auf möglichst wenige grundlegende Hauptdimensionen reduziert wird⁵¹. In Bezug auf die eigentliche Persönlichkeit eines Menschen stellt das *Fünf-Faktoren-Modell* – auch bekannt als die *Big Five* – ein in der Psychologie etabliertes Modell dar⁵². Demnach lässt sich die Persönlichkeit eines jeden Menschen auf einer Skala mit den fünf Hauptdimensionen *Offenheit*, *Gewissenhaftigkeit*, *Extraversion*, *Verträglichkeit* und *Neurotizismus* einordnen⁵³. Allerdings gilt hier zu erwähnen, dass die Persönlichkeitsdimensionen eines Menschen nicht deckungsgleich sind mit denjenigen der Markenpersönlichkeit⁵⁴. So basiert die menschliche Persönlichkeit lediglich auf Informationen über eine einzelne Person, während die Markenpersönlichkeit sowohl durch Personen als auch durch Objekte entsteht⁵⁵. Letztere greift somit weiter und umfasst bspw. auch demografische Aspekte⁵⁶.

In der Literatur bestehen unterschiedliche Ansätze zur Messung der Markenpersönlichkeit. Die von Aaker (1997) formulierte Skala ist weit verbreitet und setzt sich aus den fünf Persönlichkeitsdimensionen *Aufrichtigkeit*, *Erregung/Spannung*, *Kompetenz*, *Kultiviertheit* und *Rauheit* zusammen. Wie oben

⁴⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kilian, 2011, S.88

⁵⁰ vgl. Schade, 2012, S. 62; Alexa, 2009, S. 106; Hieronimus, 2003, S. 56; Amelang & Bartussek, 2001, S. 308; Fisseni, 1998, S. 313 ff.; Eysenck, 1967, S. 36.

⁵¹ vgl. Schade, 2012, S. 62; Asendorpf, 2004, S. 152 f.; Amelang & Bartussek, 2001, S. 250.

⁵² vgl. Neyer & Asendorpf, 2018, S. 108

⁵³ vgl. Neyer & Asendorpf, 2018, S. 108

⁵⁴ vgl. Gorny, 2020

⁵⁵ vgl. Aaker, 1997; Gorny, 2020

⁵⁶ vgl. Levy, 1959; Aaker, 1997; Gorny, 2020

ausgeführt definieren Azoulay & Kapferer (2003) die Markenpersönlichkeit enger als Aaker. Basierend auf deren Definition leiten Geuens et al. (2009) folgende fünf abweichenden Kerndimensionen ab: *Verantwortung*, *Aktivität*, *Aggressivität*, *Einfachheit* und *Emotionalität*. Die Autoren beweisen eine hohe Zuverlässigkeit ihrer Skala und zeigen, dass ihre Persönlichkeitsdimensionen eine hohe diskriminierende Validität aufweisen⁵⁷.

Da Sportvereine mit ihren Spielern, Trainern und Fans sehr spezifische Determinanten der Markenpersönlichkeit aufweisen und sich zudem erheblich von herkömmlichen Marken bzw. Produktkategorien unterscheiden, scheint eine spezifisch für den Sportkontext adäquate Konzeptualisierung der Markenpersönlichkeit sinnvoll. So sind in diesem Zusammenhang in der Literatur bereits verschiedene Modelle zu finden. Insbesondere Schade et al. (2014) haben mit der *Sports Club Brand Personality Scale (SCBPS)*, basierend auf einer extensiven Analyse von bereits bestehenden Modellen sowie einer Reihe an Experteninterviews, ein reliables und valides Modell entwickelt. Es wurde ausdrücklich darauf geachtet, dass die Persönlichkeitseigenschaften nicht von der Sportart an sich abhängen⁵⁸. Wie in Abbildung 5 dargestellt, besteht die SCBPS aus vier verschiedenen Dimensionen. *Extraversion* und *Gewissenhaftigkeit* sind mit der Big-Five-Skala der menschlichen Persönlichkeit verbunden und sollen den Sportvereinen insbesondere eine emotionale Verbindung zu externen Zielgruppen ermöglichen.⁵⁹ Die untergeordneten Items pro Dimension stimmen nur teilweise mit herkömmlichen Markenpersönlichkeits-Skalen überein und wurden mit für den Sportvereins-Kontext relevanten Items ergänzt. Mithilfe des Modells sollen Vereinsmanager beurteilen können, ob Persönlichkeitsdimensionen ein Differenzierungspotenzial aufweisen, verhaltensrelevant sind und im Einklang mit der Markenidentität interner Gruppen stehen. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse sollen geeignete Persönlichkeitsdimensionen für die Markenpositionierung identifiziert werden können.⁶⁰

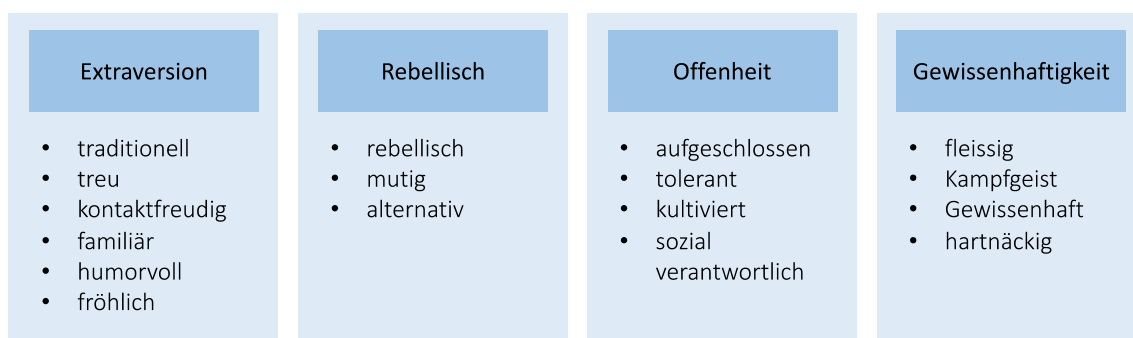


Abbildung 5: Sports Club Brand Personality Scale (SCBPS) ⁶¹

Während Schade et al. (2014) explizit ein sportartübergreifendes Modell entwickeln, geht Alexa (2014) mit seinem Ansatz einen Schritt weiter und definiert konkret ein Konzept zur Messung der Markenpersönlichkeit von Fussballvereinen. Basierend auf bestehenden Modellen reduziert er 140 zuvor definierte Indikatoren mittels Experteninterviews und Fanumfragen auf 24 für Fussballvereine relevante

⁵⁷ vgl. Geuens et al., 2009; Gorny, 2020

⁵⁸ vgl. Schade et al., 2014, S. 653

⁵⁹ vgl. Schade et al., 2014, S. 658

⁶⁰ vgl. Schade et al., 2014, S. 658 ff.

⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schade et al., 2014, S. 659

Indikatoren. Als Grundlage dienen dazu 26 Vereine der ersten und zweiten Deutschen Bundesliga. Das entwickelte *PEBT-Modell* der Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen erweist sich mittels Prüfungen auf Gütekriterien als valide und reliabel. Auch hier werden vier übergeordnete Persönlichkeitsdimensionen unterschieden, welche allerdings von denjenigen der SCBPS abweichen (siehe Abbildung 6). Die beiden Dimensionen *Professionalität* und *Emotionalität* stellen mit 19 Items die wichtigsten Bestandteile der Markenpersönlichkeit dar.⁶²

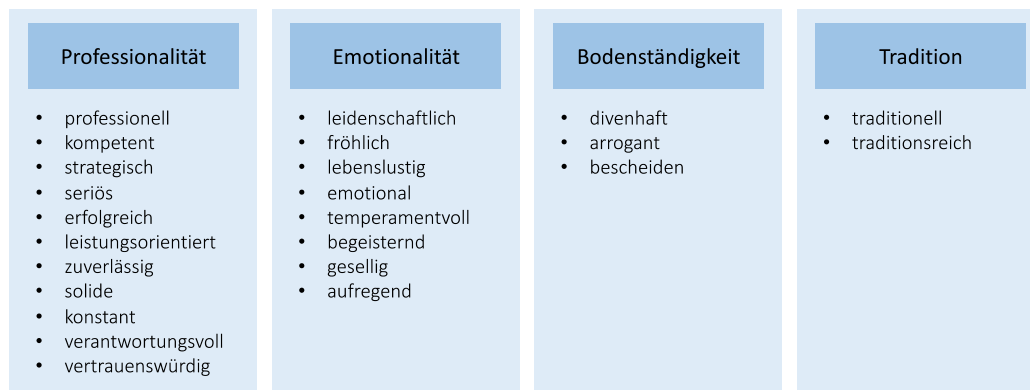


Abbildung 6: PEBT-Modell der Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen⁶³

Vor dem Hintergrund, dass Fußballspieler im Rahmen der vorliegenden Arbeit gleichermaßen als Marken angesehen werden (siehe Abschnitt 2.1.5), besitzen sie demzufolge ebenfalls eine Markenpersönlichkeit. Dieser Aspekt scheint insbesondere deswegen von Interesse, weil sie als Menschen gleichzeitig über eine Persönlichkeit im traditionellen, psychologischen Sinne verfügen. Bevor sich diesem Phänomen der *Human Brands* gewidmet wird, geht es im nachfolgenden Abschnitt zunächst um den symbolischen Nutzen von Marken.

2.1.4. Identifikation und die identitätsstiftende Funktion von Marken

Nach vorangehenden Ausführungen wird deutlich, dass die Markenpersönlichkeit die Grundlage für eine Konsumenten-Marken-Beziehung bildet⁶⁴. Wie bereits erwähnt, macht die Markenpersönlichkeit einen wesentlichen Bestandteil des symbolischen Nutzens einer Marke aus⁶⁵. Dieser symbolische Nutzen als Komponente des in Abschnitt 2.1.2 ausgeführten Markenimages wird nachfolgend genauer erläutert. Man spricht hierbei oft von der identitätsstiftenden Funktion einer Marke. Genauer beinhaltet dies soziale und persönliche Bedürfnisse wie Gruppenzugehörigkeit, Selbstverwirklichung oder Selbstdarstellung.⁶⁶ So streben Menschen danach, ihre tatsächliche bzw. gewünschte Identität und Persönlichkeit auszudrücken⁶⁷. In der Wissenschaft wird in diesem Zusammenhang unter anderem mit dem *Selbstkonzept* und der *Self-Congruity-Theory* nach Sirgy (1982) argumentiert.

⁶² vgl. Alexa, 2014, S. 172 ff.

⁶³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Alexa, 2014, S. 178

⁶⁴ vgl. Kilian 2011; Mäder 2005; Sirgy 1982; Nauen & Link, 2013, S. 130

⁶⁵ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 9-10; Meffert & Burmann, 2005, S. 65.

⁶⁶ vgl. Bruhn, 1994, S. 22 f.; Biel, 2001, S. 69 f.; Esch 2004, 25; Kriegbaum, 2001, S. 47 f.; Meffert et al. 2002, S. 9 ff; Schilhaneck, 2008, S. 110

⁶⁷ vgl. Levy, 1959; Lecky, 1945; Nauen & Link, 2013, S. 131

Das Selbstkonzept und die Selbstkongruenz

Das *Selbstkonzept* im engeren Sinne wird definiert als das Wissen einer Person über sich selbst. Es beinhaltet demnach eine Vielzahl an Informationen zur eigenen Person, wie z. B. die Einstellung, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen.⁶⁸ Weiter geht es bei dem Begriff *Selbstkongruenz* darum, dass ein Konsument seine eigene Persönlichkeit einschätzt und sie mit der entsprechenden Markenpersönlichkeit vergleicht.⁶⁹ Je grösser die Übereinstimmung und damit die Kongruenz dieser beiden Konstrukte, desto positiver fällt die Bewertung der Marke aus und desto höher sind die Präferenz und Kaufabsicht des Konsumenten⁷⁰. Menschen streben demzufolge nach einer möglichst hohen Kongruenz zwischen der Markenpersönlichkeit und der eigenen Persönlichkeit⁷¹. Die Markenpersönlichkeit besitzt hier insbesondere eine Selbstinszenierungs- und Selbsterweiterungsfunktion. So sind Individuen mittels des Konsums einer Marke in der Lage, Persönlichkeitseigenschaften dieser Marke auf ihr Selbstkonzept zu übertragen.⁷² Auf diese Weise können sie entweder bestehende Attribute des Selbstkonzepts verstärken oder dieses mit neuen Attributen erweitern. Die Markenpersönlichkeit stellt dem Konsumenten somit ein Instrument zur Verfügung, um sich gegenüber anderen Personen so zu präsentieren wie er oder sie sich selbst sieht bzw. gerne sehen würde⁷³. An dieser Stelle macht es Sinn auf die von Sirgy (1980) vorgeschlagenen vier verschiedenen Dimensionen des Selbstkonzepts einzugehen, um so die unterschiedlichen Wirkungsweisen des Markenkonsums aufzuzeigen.

Die Dimensionen des Selbstkonzepts

Genauer wird beim Selbstkonzept zwischen verschiedenen *Wahrnehmungsperspektiven* und *Realitätsniveaus* differenziert⁷⁴. In Bezug auf die Wahrnehmung kann eine Person entweder durch sich selbst oder durch andere Personen wahrgenommen werden. Daraus entsteht das Bild, das man von sich selbst hat (Eigenes Ich) bzw. das Bild, welches man glaubt bei anderen zu erzeugen (Soziales Ich). Auf der Realitätsebene wird zwischen der realen Wirklichkeit (Reales Ich) und einem idealen, vorgestellten Wunschbild (Ideales Ich) unterschieden⁷⁵. Aus diesen zwei Dimensionen gehen vier verschiedene Selbstbilder hervor, welche unterschiedlichen Markenkonsum implizieren (siehe Abbildung 7). So entscheiden laut Büttner et al. (2008) Faktoren wie die Kaufsituation oder der erwünschte Nutzen, welches der vier Selbstkonzepte ausschlaggebend und relevant für den Konsum einer Marke ist. Diese Unterschiede werden nachfolgend erläutert.

⁶⁸ vgl. Asendorpf, 2004, S. 252; Fischer & Wiswede, 2002, S. 355; Herkner, 2001, S. 361.; Huber & Meyer, 2008, S. 52

⁶⁹ vgl. Sirgy, 1986, S. 14.; Huber & Meyer, 2008, S. 52 + S. 58

⁷⁰ vgl. Magin, 2004, S. 71; Huber & Meyer, 2008, S. 58

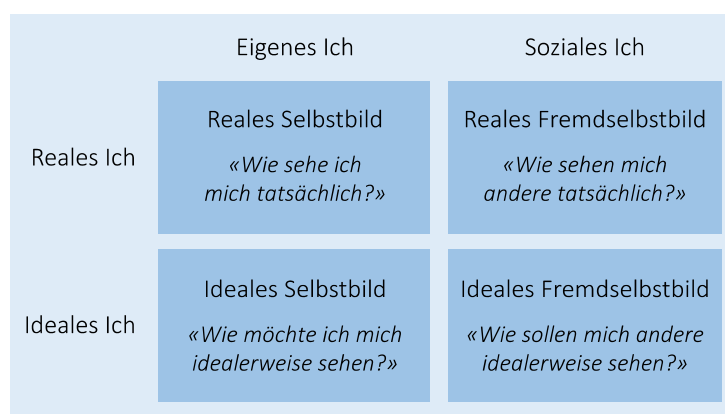
⁷¹ vgl. Bauer, Mäder & Huber, 2002; Nauen & Link, 2013, S. 131

⁷² vgl. Biel, 1997, S. 202; Hellmann, 1997, S. 50; Huber & Meyer, 2008, S. 10

⁷³ vgl. Huber & Meyer, 2008, S. 10

⁷⁴ vgl. Malhorta, 1988, S. 7; Schweiger & Dabic, 2007, S. 335

⁷⁵ vgl. Schweiger & Dabic, 2007, S. 335; Higgins, 1987, S. 320 f.; Higgins, 1989, S. 96; Bauer et al. 2006, S. 840 f.; Strebing et al., 1998, S. 22

Abbildung 7: Dimensionen des Selbstkonzepts ⁷⁶

Beim *realen Selbstbild* handelt es sich um eine realitätsbezogene und realistische Einschätzung der eigenen Person, unabhängig vom sozialen Umfeld. Das zentrale Motiv für eine Kongruenz mit dem realen Selbstbild besteht in dem Bestreben der Menschen nach Selbstkonsistenz. So möchten wir über einen längeren Zeitraum hinweg ein möglichst konsistentes und widerspruchsfreies Bild von uns selbst aufrechterhalten. In diesem Kontext fungieren Marken als Ausdrucksweise des tatsächlichen Selbstbildes und ermöglichen Selbstverwirklichung.⁷⁷ Im Fussball kann hier z. B. die Verbundenheit mit einem lokalen Verein oder Spieler genannt werden, womit der Fan seine tatsächliche Herkunft ausdrücken möchte.

Im Gegensatz dazu steht das *Ideale Selbstbild* für eine Wunschvorstellung, wie der Konsument sich selbst im Optimalfall sehen möchte⁷⁸. Das Streben nach Kongruenz mit diesem Idealbild wird im Rahmen der Selbst-Diskrepanz-Theorie mit dem Motiv des Selbstwertgefühls erklärt. Bei diesem Ansatz geht man von einer Diskrepanz zwischen realem und idealem Selbstbild aus, wodurch ein Mangel an Selbstwertgefühl entsteht. Diese Differenz versucht der Mensch möglichst zu minimieren, um sich so seinem Idealbild anzunähern. Eine Marke wird demzufolge konsumiert, wenn ihre Persönlichkeit eine hohe Übereinstimmung mit dem idealen Selbstbild des Konsumenten aufweist. Auf diese Weise kann das Selbstkonzept durch Eigenschaften ergänzt werden, die man selbst nicht besitzt.⁷⁹ Cristiano Ronaldo steht aus der Sicht vieler Fussballfans für ein solches wünschenswertes Idealbild. Ein passendes Beispiel für einen Annäherungsversuch an dieses ideale Selbstbild, besteht im Kauf von Unterwäsche der von Ronaldo erschaffenen Marke *CR7 Underwear*. Auch wenn diese nicht direkt gegen aussen sichtbar ist, minimiert es für den Konsumenten selbst die Distanz zwischen seinem tatsächlichen und seinem idealen Ich, wodurch das Selbstwertgefühl mittels Selbstergänzung gestärkt wird.

Ähnlich wie mit dem realen bzw. idealen Selbstbild verhält es sich mit dem *realen* bzw. *idealen Fremdselbstbild*. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass es dabei nicht um die Eigenwahrnehmung geht, sondern um die vermutete Wahrnehmung der eigenen Person durch das soziale Umfeld. Der Markenkonsum findet demnach statt um sich gegenüber anderen zu präsentieren.⁸⁰ Wenn die Marke dabei

⁷⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Strebinge, 2001, S. 19 und Schweiger & Dabic, 2007, S. 337

⁷⁷ vgl. Aaker, 1996, S. 151; Esch & Langner, 2000, S. 456; Schweiger & Dabic, 2007, S. 337; Aronson, Wilson & Akert, 2009; Nauen & Link, 2013, S. 132; Kamakura & Novak, 1992, S. 119; Strebinge, 2001, S. 19 ff.; Strebinge et. al, 1998

⁷⁸ vgl. Strebinge, 2001, S. 19 ff.; Strebinge et. al, 1998

⁷⁹ vgl. Nauen & Link, 2013, S. 132; Bauer, Mäder & Wagner 2006; Bauer, Mäder & Huber, 2002; Mäder, 2005

⁸⁰ vgl. Higgins, 1987, S. 320 f.; Higgins, 1989, S. 96; Bauer et al. 2006, S. 840 f.; Strebinge et. al, 1998, S. 22; Schweiger & Dabic, 2007, S. 335

kongruent zu demjenigen Fremdselbstbild ist, welches der Konsument glaubt bei anderen tatsächlich hervorzurufen, so dient sie der sozialen Selbstinszenierung⁸¹. Ist ein Konsument exemplarisch in seinem Umfeld als FC Barcelona Anhänger bekannt, so kann er mittels Tragen von Fanbekleidung diese bestehenden Assoziationen bei anderen stärken und damit das reale Selbstfremdbild festigen.

Nähert sich die Marke hingegen demjenigen Fremdselbstbild an, welches der Konsument idealerweise bei anderen erzeugen möchte, so dient sie der sogenannten kompensatorischen sozialen Selbstdarstellung⁸². Auch hier wirkt der Konsum als eine Kompensation von Eigenschaften, die man selbst nicht besitzt, jedoch mittels des Konsums der Marke auf das Selbstkonzept übertragen möchte⁸³. In diesem Kontext kommt der Fanbekleidung ebenfalls eine wichtige Bedeutung zu. So kann ein Konsument sein Selbstkonzept bspw. mit den mit der Marke «Real Madrid» verbundenen königlichen und edlen Assoziationen mittels des Tragens eines Trikots ergänzen. Dabei kann es sein, dass es ihm nicht um die Anhängerschaft an den Verein geht, sondern lediglich um die damit verbundenen Assoziationen.

Basierend auf der Selbstinszenierung und Selbstdarstellung kommt der Markenpersönlichkeit eine weitere zentrale, symbolische Funktion aus Sicht des Konsumenten zu: die *Gruppenzugehörigkeit*⁸⁴. In diesem Kontext definieren Mael & Ashforth (1992, S. 104) Identifikation als die Zugehörigkeit zu einer Einheit, in der die Person sich selbst in Bezug auf diese Einheit definiert, zu der sie gehört. Es handelt sich somit um einen kognitiven Zustand, bei dem die Person sich als Mitglied einer sozialen Einheit sieht⁸⁵. Aus Sicht der sozialen Identitätstheorie geht man davon aus, dass Individuen sich selbst und andere in Gruppen kategorisieren. Die Zugehörigkeit zu einer *In-Group* sowie die daraus entstehende Abgrenzung zu verschiedenen *Out-Groups* fungieren als Teil der Selbstdefinierung und stiften beim Konsumenten einen symbolischen Nutzen. In der Fußballwelt spielt diese Gruppenzugehörigkeit aufgrund der Fangemeinschaften mit hoher emotionaler Bindung an den Verein eine zentrale Rolle.⁸⁶

2.1.5. Human Brands – die Identifikation mit Menschen als Marken

Es wurde nun aufgezeigt, dass ein Mensch Marken konsumiert, um damit kongruent zu seinem Selbstkonzept zu sein⁸⁷. Ebenfalls wurde ausgeführt, wie einer Marke, und damit auch der Marke eines Fußballvereins, menschliche Eigenschaften zugeschrieben werden. Dadurch können leichter Beziehungen zu diesen Marken aufgebaut werden und eine vereinfachte Identifikation wird ermöglicht⁸⁸. Der Fußballspieler als essenzielle Komponente dieser Gesichtspunkte stellt hier einen Sonderfall dar: Er kann gleichzeitig als lebender Mensch wie auch als eine Marke verstanden werden. Diese Identifikation mit Marken geschieht demnach analog auch mit Menschen, welche kongruent zu unserem realen oder idealen Selbst sind. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Abschnitt die Theorie der *Human Brand* nach

⁸¹ vgl. Dittmar, 1992, S. 88 ff.; Kapferer, 1992, S. 54; Schweiger & Dabic, 2007, S. 338

⁸² vgl. Puaschunder, 2005, S. 46; Schweiger & Dabic, 2007, S. 338

⁸³ vgl. Strebinger, 2001; Strebinger et. al, 1998, S. 22; Schweiger & Dabic, 2007, S. 338

⁸⁴ vgl. Carlson & Donovan, 2013, S. 194

⁸⁵ vgl. Bergami & Bagozzi, 2000; Carlson & Donovan, 2013, S. 194

⁸⁶ vgl. Hogg, Terry, & White, 1995; Carlson & Donovan, 2013, S. 194

⁸⁷ vgl. 2.1.4

⁸⁸ vgl. 2.1.3

Thomson (2006) eingeführt, womit die zum Fußballer als menschliche Marke aufgebaute emotionale Bindung und Identifikation der Fans erklärt wird.

Die Theorie der Human Brands beinhaltet drei Schlüsselpunkte, die zur Auffassung eines Menschen als Marke führen. Erstens kann eine Marke, ähnlich wie sie im klassischen Sinne einzigartige Markenmerkmale verkörpert, auch im übertragenen Sinne für *einzigartige Persönlichkeitsmerkmale* und andere markenfähige Merkmale eines Menschen stehen. Dieser differenziert sich so von Anderen und wird damit zum Gegenstand der Marketingkommunikation.⁸⁹ Zweitens schlägt die Theorie vor, dass durch die *Befriedigung der Bedürfnisse* der Anhänger intensive Beziehungen und Loyalität zur Human Brand aufgebaut werden⁹⁰. Laut dem Autor entsteht eine starke emotionale Bindung insbesondere dann, wenn die Human Brand die folgenden drei intrinsischen, psychologischen Bedürfnisse erfüllen kann: (1) ein Gefühl der Selbstbestimmung (*Autonomy*), (2) ein Gefühl der Nähe und Verbundenheit (*Relatedness*), und (3) ein Gefühl des Könnens und Meisterns von Herausforderungen (*Competence*).⁹¹ Basierend darauf besteht der dritte Schlüsselpunkt darin, dass durch die starke Bindung an die Human Brand ein sogenannter *Bindungstransfer* von dieser auf das mit ihr verbundene Produkt entsteht – analog zu klassischen Markentransfers von der Marke auf das Produkt (siehe Abschnitt 2.3.1)⁹².

Ki et al. (2020) erweitern die von Thomson definierten psychologischen Schlüsselbedürfnisse mit dem Bedürfnis nach *Idealität (ideality)*. Dieses wird in der Literatur definiert als der Wunsch eines Individuums nach der Suche nach einer Person die diejenigen angestrebten Eigenschaften besitzt, die dem Individuum der eigenen Meinung nach fehlen⁹³. Eine Human Brand kann demnach mittels Inspiration und Vorbildfunktion dieses Bedürfnis befriedigen, da der Konsument durch Imitation der Eigenschaften und Verhaltensweisen seinem idealen Selbstbild näher kommen kann⁹⁴. Zudem besagt die Selbsterweiterungs-Theorie, dass Menschen versuchen andere Menschen in ihr Selbstkonzept einzubinden. Dabei ist die emotionale Bindung umso stärker, je mehr diese Person in das eigene Selbstkonzept integriert ist.⁹⁵

Auch Huber & Meyer (2008) konzipieren in ihrer Arbeit den Fußballspieler als Marke und verwenden dafür die eher technische Definition des Menschen als Marke nach Henkel & Huber (2005). In diesem Zusammenhang wird der Mensch, aufgrund der hohen Übereinstimmung der konstituierenden Merkmale, als Dienstleistung angesehen. In Anlehnung an den wirkungsorientierten Markengedanken, sowie unter Einbezug der Eigenheiten von Dienstleistungen, lautet ihre Definition wie folgt:

«Die 'Marke Mensch' ist ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von diesem Menschen. Die Leistung dieses Menschen wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum bei weitestgehend gleichartigem Auftritt und bei weitestgehend gleichbleibender und verbesserter Qualität angeboten.»⁹⁶

⁸⁹ vgl. Moulard et al., 2015; Thomson, 2006; Ki et al., 2020

⁹⁰ vgl. Duffy, 2005; Thomson, 2006; Ki et al., 2020

⁹¹ vgl. Deci and Ryan, 2000; Huang et al., 2015; Thomson, 2006; Ki et al., 2020

⁹² vgl. Yeung & Wyer, 2005; Thomson, 2006; Ki et al., 2020

⁹³ vgl. Karp et al., 1970; Ki et al., 2020

⁹⁴ vgl. Ruvio et al., 2013; Lockwood & Kunda, 1999; Ki & Kim, 2019; Ki et al., 2020

⁹⁵ vgl. Malär et al., 2011; Park et al., 2010

⁹⁶ Henkel & Huber, 2005, S. 19.

2.2. Testimonial-Marketing – der Spieler als Endorser der Vereinsmarke

Um die Spieler-Verein-Beziehung konkreter konzeptualisieren sowie deren Wirkungsweisen untersuchen zu können, wird sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus vier verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Zuerst beschäftigt sich dieses Kapitel (2.2) mit der Testimonial-Marketing- und Celebrity-Endorsement-Perspektive – die Spieler eines Vereins werden folglich als werbliche Markenführer der Vereinsmarke angesehen. Als weitere Blickwinkel dienen anschliessend die Theorien zu *Markentransfer* (2.3), *Markenallianzen* (2.4) und *Behavioral Branding* (2.5) zur Konzeptualisierung der Spieler-Verein-Beziehung. Zunächst geht es jedoch um die theoretischen Grundlagen des Testimonial-Marketings und Celebrity Endorsement (2.2.1) sowie deren Wirkungsweisen (2.2.2). Dieser Gedanke wird anschliessend auf den vorliegenden zu untersuchenden Kontext übertragen (2.2.3).

2.2.1. Theoretische Grundlagen des Testimonial-Marketings und Celebrity Endorsement

Wie in den letzten zwei Abschnitten gezeigt, findet eine Identifikation von Konsumenten mit prominenten (und auch nicht prominenten) Menschen statt. Diese Menschen werden selbst als Marken wahrgenommen und können auch als solche definiert werden. Im Testimonial-Marketing wird sich dieser Sachverhalt zu Nutze gemacht. Der Begriff stammt ursprünglich vom lateinischen Wort «testari», welches übersetzt so viel wie «versichern» bzw. «etwas bezeugen» bedeutet.⁹⁷ Im weiteren Sinne geht es also darum, dass eine Person eine Empfehlung für eine bestimmte Marke abgibt und diese damit repräsentiert sowie für diese bürgt⁹⁸. Testimonials können dabei in unterschiedlichsten Ausprägungsformen auftreten: Von fiktiv kreierte Charakteren wie die M&Ms-Werbefiguren Yellow und Red, über charismatische Unternehmensgründer und -führer wie Steve Jobs für Apple, bis hin zu Prominenten Markenbotschaftern wie George Clooney für Nespresso⁹⁹. Letztere werden auch als *Celebrity Endorser* bezeichnet, also *prominente Markenführer* als Personen des öffentlichen Lebens mit Bekanntheit und Ansehen in der Bevölkerung¹⁰⁰. Auf dieser Art von Testimonial liegt folglich auch der Fokus, da sie im Kontext der vorliegenden Arbeit von besonderer Relevanz ist und Profi-Fussballer als Personen des öffentlichen Lebens angesehen werden können. Auf den Sportkontext übertragen bedeutet das, dass ein berühmter Sportler in der Kommunikation eines bestimmten Produkts bzw. einer Dienstleistung einer Marke eingesetzt wird¹⁰¹. Im Idealfall sind die Testimonials optisch oder in Bezug auf ihre Persönlichkeit einzigartig und gelten als beliebt, erfolgreich und vertrauenswürdig¹⁰². Die Verknüpfung mit der Marke kann dabei unterschiedlich eng gestaltet werden – von einmaligen blossen Eyecatcher bis hin zur Abbildung im Namen und Logo (bspw. Michael Jordan / Air Jordan)¹⁰³. Da laut Studien viele Konsumenten nicht glauben, dass die Prominenten auch tatsächlich die beworbene Marke selbst konsumieren, ist die Authentizität und Glaubwürdigkeit der Testimonials sowie deren langfristige und exklusive Bindung an die

⁹⁷ vgl. Walzel & Schubert, 2018, S. 91; McCracken, 1989

⁹⁸ vgl. Kilian, 2009, S. 86; Lange, 2016, S.33

⁹⁹ vgl. Lange, 2016, S.35; Kilian, 2010; Fanderl, 2005

¹⁰⁰ vgl. Kilian, 2013, S. 100; Kilian, (2018), S. 356

¹⁰¹ vgl. Walzel & Schubert, 2018, S. 92

¹⁰² vgl. Kilian, 2013, S. 100; Kilian, (2018), S. 356

¹⁰³ vgl. Kilian, (2018), S. 358

Marke von zentraler Bedeutung¹⁰⁴. So setzt Adidas seit Jahren auf Lionel Messi, während der Hauptkonkurrent Nike mit Cristiano Ronaldo wirbt. Wenn Personen und dessen Persönlichkeiten über einen längeren Zeitraum als Markenführer mit diesen Marken in Verbindung gebracht werden, so spiegeln sich deren Charaktereigenschaften in den entsprechenden Markenprofilen wieder¹⁰⁵. Auf diesen sogenannten *Markenpersönlichkeitstransfer* wird im nächsten Abschnitt genauer eingegangen. Zunächst sollen jedoch die Ziele, die aus Sicht der Unternehmen mit dem Testimonial-Marketing verfolgt werden, verstanden werden. Walzel & Schubert (2018) formulieren diese wie folgt:

- Erhöhte *Aufmerksamkeit* durch Bekanntheit und Wiedererkennungswert
- *Imagetransfer* der charakterlichen Eigenschaften des Testimonials auf das Produkt / die Marke
- *Glaubhaftigkeit* steigern durch Attribute wie Vorbildlichkeit oder Expertentum
- *Kaufempfehlungscharakter* gegenüber Konsumenten
- *Identifikation* mit dem Testimonial
- Gestärkte *Markenloyalität*

Da die richtige Auswahl des passenden Testimonials entscheidend ist, formuliert Bruhn (2010) hierzu vier zentrale Entscheidungskriterien: *Bekanntheit und sportliche Leistung, Sympathie, Imageprofil und Glaubwürdigkeit und Kongruenz*. Um ferner ein grundlegendes Verständnis darüber zu erhalten, wie Celebrity Endorsement in Bezug auf den Aufbau und den Transfer von Markenassoziationen funktioniert, werden im nachfolgenden Abschnitt diese Wirkungsweisen im Zusammenhang mit der Markenpersönlichkeit aufgezeigt.

2.2.2. Wirkungsweise von Celebrity Endorsement und Relevanz der Markenpersönlichkeit

Für die Effektivität und Wirkungsweise von Celebrity Endorsement bestehen in der Theorie verschiedene Erklärungsansätze. Basierend auf Walzel & Schubert (2018, 96 ff.) und Kilian (2011, S. 138 ff.) werden nachfolgend vier Ansätze diskutiert, welche die Funktionsmechanismen konzeptualisieren und sich schrittweise zu einem ganzheitlichen Betrachtungsrahmen, unter Einbezug der Markenpersönlichkeit, ergänzen.¹⁰⁶

Beim ersten Ansatz handelt es sich um sogenannte *Quellenmodelle* (auch: *Source Models*), bei denen der Endorser als Ausgangspunkt der Informationsübermittlung fungiert und dessen direkter Einfluss auf den Kunden betrachtet wird.¹⁰⁷ Hierbei wird ferner zwischen dem Ansatz der Glaubwürdigkeit und dem Ansatz der Attraktivität unterschieden. Während Ersterer sich aus den Faktoren *Expertise, Vertrauenswürdigkeit* und *Attraktivität* zusammensetzt, steht beim zweiten Ansatz die Attraktivität im Zentrum und beinhaltet die Faktoren *Bekanntheit, Beliebtheit* und *Zielgruppenähnlichkeit*.¹⁰⁸ Ferner hat Walter (2011) im Rahmen ihrer explorativen Untersuchung das sogenannte Testimonial-Attraktivitäts-Modell erarbeitet, welches die relevanten Faktoren für die Attraktivität eines Schweizer Sportlers als Testimonial aufzeigt. Auch wenn Quellenmodelle relevante Erfolgsfaktoren identifizieren, liefern sie laut

¹⁰⁴ vgl. Kilian, 2018, S. 360 f.

¹⁰⁵ vgl. Kilian, 2018, S. 356

¹⁰⁶ vgl. Kilian, 2011; Walzel & Schubert, 2018

¹⁰⁷ vgl. Walzel & Schubert, 2018, S. 96

¹⁰⁸ vgl. Clow et al., 2011; Ohanian 1990; Erdogan 1999; McGuire 1985; Walzel & Schubert, 2018, S. 96

McCracken (1989) keine hinreichende Erklärung für die Effektivität eines Testimonials. So wird oft trotz gegebener Glaubwürdigkeit und Attraktivität nicht die intendierte Wirkung beim Konsumenten erzeugt – es fehlen der Einbezug weiterer Charaktereigenschaften sowie der Bezug zum beworbenen Produkt bzw. zur beworbenen Marke.¹⁰⁹

Mit der *Match-up-Hypothese* als zweiter Ansatz wird an die nicht berücksichtigte Kongruenz zwischen Testimonial und Markenprodukt angeknüpft.¹¹⁰ Den Begriff *Kongruenz* lässt sich auch im Sportsponsoring wiederfinden, welches eng mit dem Celebrity Endorsement verbunden ist und als übergeordnete Instanz dessen Rahmenbedingung schafft. Mit der Kongruenz zwischen einem Sponsor (hier: die Marke des Unternehmens bzw. Vereins) und einem Gesponserten (hier: der Fussballspieler) ist deren Ähnlichkeit und der Grad der Übereinstimmung gemeint.¹¹¹ Oft wird in der Literatur in diesem Zusammenhang auch von dem *Markenfit* oder *Match* gesprochen – daher «*Match-up*»-Hypothese.¹¹² Je höher diese Kongruenz ist, desto positiver und stärker ist die Wirkung des Endorsement, bspw. in Bezug auf den Imagetransfer, die Erinnerung oder die Sympathie.¹¹³ Insbesondere bei berühmten Persönlichkeiten ist dieser Match wichtig, da diese bereits vor der Zusammenarbeit selbst ein charakteristisches Markenimage aufweisen.¹¹⁴ Während sich die Kongruenz ursprünglich vor allem auf die Produkte bezog, geht es heute vielmehr um die Ähnlichkeit in der Persönlichkeit oder die gemeinsamen Werte.¹¹⁵ Bei einer niedrigen Kongruenz bewertet der Konsument den Einsatz des Endorser als weniger glaubhaft, wodurch ihm finanzielle Motive für das Endorsement vorgeworfen werden können.¹¹⁶ Die Match-up-Hypothese ist demnach massgeblich für den Erfolg eines Celebrity Endorsement.¹¹⁷ Zu diesem Zweck unterscheiden Olson & Thjørmøe (2011) zwischen sieben verschiedenen Dimensionen, welche die Kongruenz zwischen Sponsor und Gesponserten beschreiben¹¹⁸: *Produktbezug, Grössenidentität, Zielgruppenähnlichkeit, geografische Ähnlichkeit, Einstellungsähnlichkeit, Imageidentität* und *Beziehungsdauer*.

Der dritte Ansatz stellt, ausgehend von der Marke bzw. dem Produkt, den konkreten Bezug zum Konsumenten her.¹¹⁹ Es handelt sich hierbei um die *Self-Congruity-Hypothese*, welche bereits in Abschnitt 2.1.4 ausführlich behandelt wurde und deshalb nicht erneut detailliert ausgeführt wird. Zusammengefasst besagt sie, dass die Kongruenz zwischen dem Selbstkonzept (bzw. der Konsumentenpersönlichkeit) und der Marke (bzw. der Markenpersönlichkeit) die Markenpräferenz entscheidend prägt.¹²⁰ Diese drei Ansätze sind in Abbildung 8 schematisch dargestellt.

¹⁰⁹ vgl. McCracken, 1989; Walzel & Schubert, 2018, S. 96

¹¹⁰ vgl. Walzel & Schubert, 2018, S. 97

¹¹¹ vgl. Walzel & Schubert, 2018, S. 125; Cornwell 1995; Olson & Thjørmøe 2011; Rifon et al. 2004; Speed & Thompson 2000

¹¹² vgl. Johar & Pham, 1999; Ruth & Simonin, 2003; Walzel & Schubert, 2018, S. 125

¹¹³ vgl. Becker-Olsen & Hill, 2006; Gwinner & Eaton, 1999; Meenaghan 2001; Menon & Kahn, 2003; Rifon et al., 2004; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Johar & Pham, 1999; Haley, 1996; Walzel & Schubert, 2018, S. 125

¹¹⁴ vgl. Gutjahr, 2011; Valuecom, 2014; Lange, 2016, S. 35

¹¹⁵ vgl. Rifon et al., 2004; Dees et al., 2010; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Walzel & Schubert, 2018, S. 125

¹¹⁶ vgl. Peetz & Lough, 2016; Walzel & Schubert, 2018, S. 97

¹¹⁷ vgl. Walzel & Schubert, 2018, S. 97

¹¹⁸ vgl. Walzel & Schubert, 2018, S. 125

¹¹⁹ vgl. Peetz et al., 2004; Walzel & Schubert, 2018, S. 97

¹²⁰ vgl. Bauer, Mäder & Huber, 2002, S. 869; Kilian, 2011, S. 143

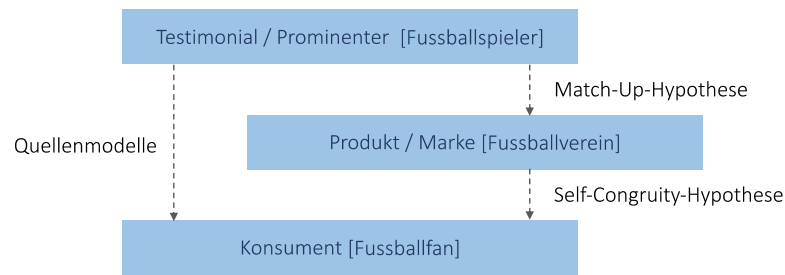


Abbildung 8: Wirkungsweise der drei betrachteten Ansätze ¹²¹

Das nachfolgend ausgeführte *Meaning-Transfer-Modell* von McCracken (1989) integriert schliesslich die Wirkungsweisen der ersten drei Ansätze und hebt zusätzlich kulturelle Bedeutungsinhalte hervor.¹²² So stellt sich die zentrale Frage, inwiefern die Bedeutungsdimensionen und Symbolgehalte sich zuerst vom Endorser auf das Produkt und die Marke sowie anschliessend auf den Konsumenten übertragen lassen.¹²³ Diese Bedeutungsgehalte des Endorser setzen sich zusammen aus *soziodemografischen Merkmalen* (Alter, Geschlecht, soziale Klasse etc.), dem *kulturellen Hintergrund* (Herkunftsland, Religion etc.), den *sozialen Rollen* (Sportler, Motivator, Familienmensch etc.) sowie den *Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften*.¹²⁴ So beschreibt auch Hoffmann (2002) prominente Personen als «*aufgeladen mit kultureller Bedeutung*», wonach sie Rollen, Klischees und Typen repräsentieren sowie für Standpunkte, Weltanschauungen, Moden und Stile stehen.¹²⁵ Die Person muss deshalb vollumfassend charakterisiert werden.¹²⁶ Der Bedeutungstransfer vollzieht sich nach McCracken (1989, 312 ff.) in drei Schritten:

Stufe 1: Die Markenidentität als das von der Marke angestrebte Bedeutungs Bündel stellt, wie auch bei dem in Abschnitt 2.1.2 ausgeführten identitätsbasierten Markenmanagement, den Ausgangspunkt dar. Nachdem die kulturell manifestierte Welt nach Objekten, Personen und Kontexten analysiert wurde, gilt es den gewünschten Bedeutungsinhalten eine «Stimme» zu geben. Prominente Persönlichkeiten fungieren in diesem Zusammenhang als solche Stimmen, da sie durch ihre öffentliche Auftritte kulturelle Bedeutungsinhalte auf ihre Person übertragen.¹²⁷

Stufe 2: Diese Bedeutungen werden in einem zweiten Schritt vom Prominenten mittels werblichem Produkt-Auftritt auf die entsprechende Marke übertragen. Obwohl McCracken hier ausdrücklich von «Produkten» spricht, bildet stets die Marke den Ausgangspunkt und das Zentrum des Marken- und Produktwissens. Diese These wird durch das Modell der Marke als assoziatives Netzwerk unterstützt. Daher erfolgt die Übertragung faktisch vom Prominenten auf den Markennamen – und damit generell auf die Marke – anstelle des namenlosen Produkts. Diese zweite Stufe des Bedeutungstransfers wird wesentlich durch die Funktionsweise der Match-up-Hypothese geprägt.¹²⁸

¹²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kilian, 2011, S. 144

¹²² vgl. McCracken, 1989, S. 312 ff.; Kilian, 2011, S. 144

¹²³ vgl. Peetz et al., 2004; Walzel & Schubert, 2018, S. 97

¹²⁴ vgl. McCracken, 1989 S. 312 ff.; Kilian, 2011, S.144; Walzel & Schubert, 2018, S. 97

¹²⁵ vgl. Hoffmann, 2002; S. 182; Kilian, 2011, S.145

¹²⁶ vgl. Kilian, 2011, S.145

¹²⁷ vgl. McCracken, 1989, S. 312 ff.; Kilian, 2011, S.145

¹²⁸ vgl. Kilian, 2011, S.145; Langmeyer & Walker, 1995, S. 369.; Fanderl, H.S., 2005, S. 125ff; McCracken, 1989, S. 313 ff.

Stufe 3: Im dritten Schritt erfolgt schliesslich die Übertragung der Bedeutungsinhalte von der Marke auf den Konsumenten. Dieser Schritt kann unter anderem mit der Self-Congruity-Hypothese begründet werden.¹²⁹

Da die Markenpersönlichkeit weiterhin im Fokus steht, soll sie nun in den Kontext dieser oben beschriebenen Wirkungsweisen und Erklärungsansätze integriert werden. Carlston & Skowronski (1994) konnten beweisen, dass Persönlichkeitseigenschaften implizit von menschlichen Verhaltensweisen abgeleitet werden. Basierend auf der Theorie von Brown & Bassili (2002), dass wahrgenommene Persönlichkeitseigenschaften von Akteuren (hier: Testimonials) auf simultan wahrgenommene unbelebte Objekte (hier: Marken) transferiert werden, findet für die Markenpersönlichkeit als symbolisch-abstrakter Teil des Markenimages entsprechend ein sogenannter *Markenpersönlichkeitstransfer* statt¹³⁰. Diesen definiert Fanderl (2005, S. 128) als «*Wechselseitige Übertragung und/oder Verstärkung von Markenpersönlichkeitsdimensionen und -attributen zwischen Objekten*». Persönlichkeitseigenschaften von Objekten, welche mit der Marke in Zusammenhang stehen, werden demnach auf die Markenpersönlichkeit transferiert¹³¹. Dabei wird laut Kilian (2011) zunächst die Prominentenpersönlichkeit durch kulturelle Bedeutungsinhalte geprägt, welche anschliessend durch das werbliche Engagement des Prominenten auf die Markenpersönlichkeit transferiert wird¹³². Letztendlich kann der Kunde durch den Konsum des Markenprodukts Attribute der aufgebauten Markenpersönlichkeit auf seine eigene Persönlichkeit übertragen¹³³. Die Zusammenhänge dieses prominentenbezogenen Markenpersönlichkeitstransfer-Modells sind in Abbildung 9 abgebildet.

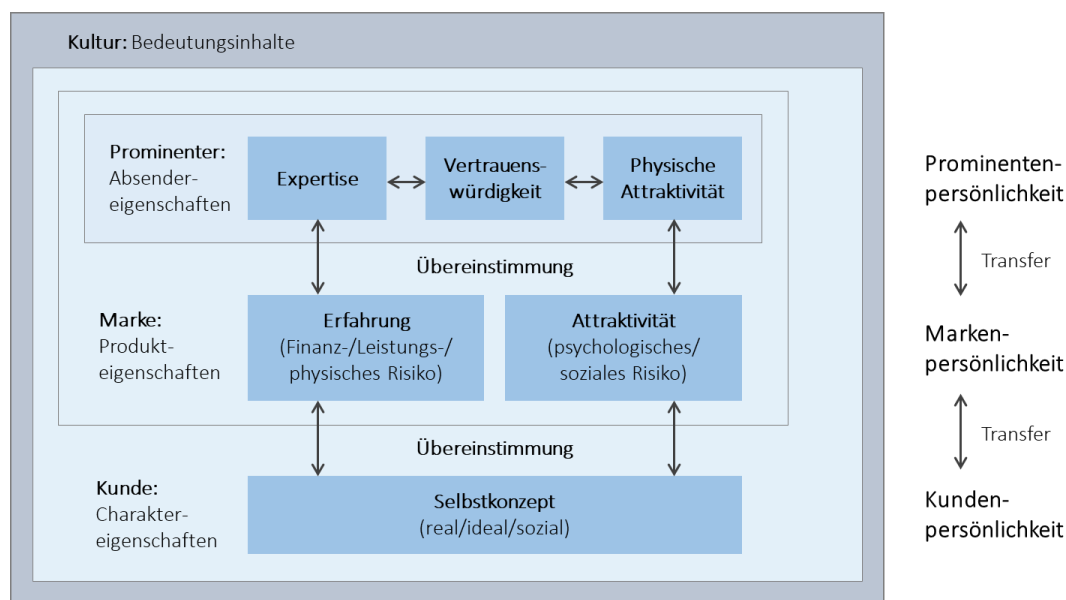


Abbildung 9: Prominentenbezogenes Markenpersönlichkeitstransfer-Modell¹³⁴

¹²⁹ vgl. Kilian, 2011, S.145; McCracken, 1989, S. 313 ff.

¹³⁰ vgl. Brown & Bassili, 2002; Kilian, 2011; Lange, 2016, S. 29

¹³¹ vgl. Lange, 2016, S. 29; Fanderl, 2005, S. 128

¹³² vgl. Kilian, 2011, S.146; Fanderl, 2005, S. 127

¹³³ vgl. Kilian, 2011, S.146

¹³⁴ eigene Darstellung in Anlehnung an Kilian, 2011, S. 147

Cotting (2000) formuliert sein Dreiphasen-Imagetransfer-Modell auf Basis des Ansatzes von McCracken, berücksichtigt allerdings explizit einen weiteren zentralen Aspekt: die Rückkopplungswirkung von der Marke auf das Testimonial¹³⁵. Auch Arsena et al. (2014) widmen ihre Untersuchungen diesem Phänomen des sogenannten *Brand Traits Transfer (BTT)*. Dieser tritt auf wenn Eigenschaften von einer Marke auf Personen übertragen werden, die mit dieser Marke in Verbindung stehen¹³⁶. In Bezug auf das Celebrity Endorsement bedeutet das, dass nicht nur Persönlichkeitseigenschaften des Endorser auf die Marke übertragen werden, sondern dieser Transfer auch rückwirkend stattfindet.

2.2.3. Übertragung des Celebrity Endorsement Gedankens auf die Spieler-Verein-Beziehung

Auch wenn wesentliche Unterschiede zwischen der klassischen Testimonial-Beziehung und der Beziehung zwischen Spieler und Verein bestehen, lassen sich viele Aspekte auf den zu untersuchenden Sachverhalt übertragen. So agieren die Spieler, neben ihrer sportlichen Leistung, gleichzeitig als Markenführer der Vereinsmarke. Ein Spieler ist dabei im Vergleich zum klassischen Testimonial-Marketing erheblich enger an den Verein geknüpft. So ist er als konstituierendes Element des Vereins in den Prozess der Leistungserstellung eingebunden und stellt eine notwendige Komponente für die Existenz des Unternehmens dar, was bei herkömmlichen Testimonials nicht der Fall ist. Die Beziehung ist deshalb durch ein natürliches Setting gegeben, wodurch die oben erwähnte Problematik der Glaubwürdigkeit und Authentizität erheblich verringert wird. Ähnlich sind die Produktkongruenz zwischen Spieler und Verein, wie auch die Expertise der Spieler in Bezug auf das zugrunde liegende Produkt, als hoch einzuschätzen. Zum Einen streben Spieler und Verein beide nach demselben übergeordneten Ziel: dem sportlichen Erfolg im Fußball. Zum Anderen weisen die Spieler, dadurch dass der Fußball ihre berufliche Tätigkeit darstellt, automatisch eine hohe Expertise auf. Auch die kritische Variable der Exklusivität ist vom sportlichen Wettkampfrahmen her gesichert, da ein Spieler zu einem gewissen Zeitpunkt nur für einen einzigen Verein tätig sein kann. Leidglich in Bezug auf die Einzel- und Vereinssponsoren kann hier ein Konflikt entstehen, wie dies exemplarisch bei Ronaldo und Messi der Fall ist: Während Messi als Einzelsportler von Adidas, der FC Barcelona hingegen von Nike gesponsert wird, verhält es sich bei Ronaldo und Juventus Turin genau umgekehrt. Es bestehen also insgesamt weniger Zielkonflikte als beim klassischen Testimonial-Marketing, wo ein Fußballer oftmals für unterschiedliche Marken wirbt. Bei der Langfristigkeit der Beziehung verhält es sich ähnlich wie bei klassischen Testimonials: durch die langfristige Bindung an den Verein lassen sich die Charaktereigenschaften der Spieler in den Vereinsmarkenprofilen wiedererkennen. Dies ist insbesondere deshalb interessant, da die Mannschaft aus einem Kader von meist ca. 20-30 Spielern besteht und so das Profil sehr unterschiedlich gestaltbar ist. Zu guter Letzt steckt hinter dem Wort «Markenführer», insbesondere im Kontext von Spieler und Verein, eine interessante Bedeutung: dadurch dass der Spieler den Verein aktiv als sein Team auswählt, gibt er damit eine Empfehlung in Richtung der Fans ab und spricht sich in diesem Sinne für den Verein aus. Welche Wirkung sich daraus entfalten kann, wird in Kapitel 3 bei der empirischen Untersuchung zur Sprache kommen.

¹³⁵ vgl. Cotting, 2000, S. 347; Walter, 2010, S. 20

¹³⁶ vgl. Arsena et al., 2014, S. 1537 ff.

2.3. Markentransfer – der Spieler als Markenerweiterung der Vereinsmarke

Jeden Sommer zwischen Juli und September sowie jeden Winter zwischen Dezember und Februar steigt die Aktivität auf dem Markt für Fußballspieler enorm an. Grund dafür sind die geöffneten Zeitfenster für Spielertransfer. Der «Kauf» und «Verkauf» von Spielern, welche ihre Vereinszugehörigkeit mehr oder weniger oft wechseln, ist ein selbstverständlicher Bestandteil des heutigen Profifussballs. Die Begrifflichkeit «Transfer» wird in diesem Zusammenhang verständlicherweise als die Übertragung eines Spielers von einem Verein zum anderen verstanden. Dieses Ereignis bringt jedoch auch einen weiteren Transfereffekt mit sich, bei dem die Begrifflichkeit eine neue Bedeutung erhält: dem Markentransfer. Auch hier geschieht eine Übertragung – und zwar die wechselseitige Beeinflussung der Images von Spieler und Verein. Die Spieler-Verein-Beziehung wird daher in diesem Kapitel aus der Markentransfer-Perspektive betrachtet und der Prozess eines Spielertransfers wird als Erweiterung der Vereinsmarke konzipiert. Die theoretischen Grundlagen sowie die unterschiedlichen Einflussfaktoren sind Thema der Abschnitte 2.3.1 und 2.3.2, bevor in Abschnitt 2.3.3 schliesslich die Übertragung der Theorie auf den Fußball-Kontext erfolgt.

2.3.1. Theoretische Grundlagen von Markentransfers

Im Zuge des steigenden Wettbewerbsdrucks und der dynamischen Marktveränderungen sehen sich Unternehmen dazu gezwungen, Marktchancen auszunutzen und in neue Märkte einzutreten. Um das hierbei bestehende Risiko zu minimieren, nutzen viele Unternehmen die Möglichkeit der Ausdehnung ihrer bereits etablierten Marke.¹³⁷ Wenn eine bestehende Marke für eine neue Leistung verwendet wird, so ist von dem sogenannten *Markentransfer* die Rede¹³⁸. Die Wissensstrukturen in den Köpfen der Konsumenten sollen folglich so modifiziert werden, dass eine Verbindung zwischen der etablierten Marke und der neuen Leistung entsteht, womit ein Imagetransfer der Assoziationen von der *Stammmarke* auf die *Erweiterungsleistung* angestrebt wird¹³⁹. Als klassisches Beispiel wird in der Literatur oft der Fall von Nivea aufgeführt. So wurde der Markenname im Laufe der Zeit auf unterschiedliche Produktgruppen erweitert, wie bspw. Hautpflege, Haarpflege, Sonnencreme etc.¹⁴⁰ Auch im Bereich von Dienstleistungen lässt sich die Erweiterung von Marken erkennen: Wenn die Deutsche Bahn neu auch Fernverkehrsbusse einsetzt, so wird die Marke vom traditionellen Schienenverkehr auf eine neue Dienstleistung transferiert. Nicht alle Marken sind dabei gleich gut für eine Markenerweiterung geeignet. So lässt sich beispielsweise eine abstrakte Marke wie *Virgin* auf verschiedene Branchen wie Musik, Luftfahrt oder Mobilfunk übertragen. Im Gegensatz dazu erweist sich eine Erweiterung einer sehr konkret gefassten Marke, wie etwa eine Tierfuttermarke, auf eine neue Leistung als schwierig.¹⁴¹

¹³⁷ vgl. Mahnik & Meyerhof, 2006, S. 39

¹³⁸ vgl. Keller & Aaker, 1992, S. 35

¹³⁹ vgl. Mahnik & Meyerhof, 2006, S. 50; Keller & Aaker, 1992

¹⁴⁰ vgl. Mahnik & Meyerhof, 2006, S. 41

¹⁴¹ vgl. Gorny, 2020, S. 2

Die Basis für die Verarbeitung des Markentransfers im Kopf des Konsumenten bildet das in Abschnitt 2.1.1 vorgestellte, mit der Stamm-Marke verbundene assoziative Netzwerk¹⁴². Die Anwendbarkeit der Stamm-Marken-Assoziationen auf die Erweiterungsleistung wird auf der Basis von kognitiven Kategorien evaluiert und hat bei einer positiven Beurteilung – d. h. die Erweiterungsleistung passt in die kognitive Kategorie der Stamm-Marke – eine Übertragung der Assoziationen zur Folge¹⁴³. Zwar liegt der Grundgedanke der Markenerweiterung in der Übertragung der Markenassoziationen von der Stamm-marke auf das Image der Erweiterungsleistung – gleichzeitig findet jedoch auch der reziproke Prozess statt, da die neue Leistung auf die Stammmarke rückverweist¹⁴⁴. Die Informationen über die Erweiterungsleistung werden dann mit den bestehenden Wissensstrukturen über die Stamm-Marke verbunden und prägen diese massgeblich.¹⁴⁵ Dieser wechselseitige Markenerweiterungsprozess nach Tomczak (2002, S. 73), welcher in Abbildung 10 dargestellt ist, kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Welche Einflussfaktoren relevant sind für einen erfolgreichen Markentransfer ist nachfolgend Thema des Abschnitts 2.3.2.

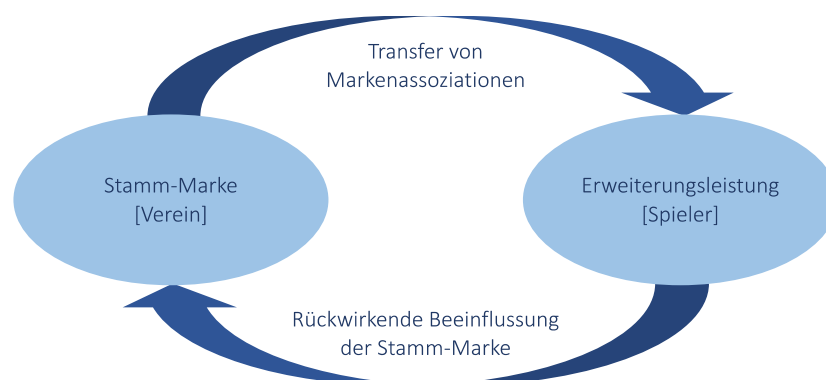


Abbildung 10: Idealtypischer Markenerweiterungsprozess¹⁴⁶

2.3.2. Einflussfaktoren auf Markentransfers

Sattler et. al (2002) identifizieren im Rahmen ihrer Synthese verschiedener Literaturquellen 16 potentielle Erfolgsfaktoren von Markentransfers sowie neun damit einhergehende Wechselwirkungen¹⁴⁷. Dies verdeutlicht, dass das Phänomen und der Prozess des Markentransfers einen komplexen Vorgang darstellt. Nachfolgend wird auf die wichtigsten, für diese Arbeit relevantesten Faktoren eingegangen. Diese sind, in Anlehnung an das Schema von Kröger (2007, S. 18 ff.) bzw. Sattler & Völckner (2003, S. 1077 ff.), unterteilt in Bezug auf die *Stamm-Marke*, die *Erweiterungsleistung*, die *Interaktion von Stamm-Marke und Erweiterungsleistung* sowie *Konsumentencharakteristika*.

¹⁴² vgl. Sood & Keller, 2012; Spiggle, Nguyen, & Caravella, 2012

¹⁴³ vgl. Aaker & Keller, 1990; Martin & Stewart, 2001

¹⁴⁴ vgl. Chun et al., 2015; Keller & Aaker, 1992; Loken & John, 1993

¹⁴⁵ vgl. Mahnik & Meyerhof, 2006, S. 50

¹⁴⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak, 2002, S. 73

¹⁴⁷ vgl. Sattler et al., 2002, S. 4ff.; Mahnik & Meyerhof, 2006, S. 45

Stamm-Marke

In Bezug auf die Stamm-Marke identifizieren und bestätigen zahlreiche Forscher die *Markenstärke* als einen der wichtigsten Faktoren¹⁴⁸. Diese setzt sich zusammen aus der Bekanntheit und dem Image der Marke und wird in einem Grossteil der Untersuchungen mit der Qualität gleichgesetzt¹⁴⁹. Bei einer starken Stamm-Marke mit hoher Qualität wird der Konsument die Qualität und Stärke der Erweiterungsleistung dementsprechend ebenfalls positiv einschätzen, sogar wenn der Fit¹⁵⁰ nicht klar gegeben ist¹⁵¹.

Die *Vertrautheit* und das *Vertrauen* in die Marke stehen eng mit dem Markenimage in Zusammenhang und spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für den Erfolg von Markentransfers. Die Vertrautheit entsteht durch alle bisherigen Erfahrungen mit der Marke.¹⁵² Durch viele positive Erfahrungen steigt die Vertrautheit und damit auch die Präferenz zur Marke, wodurch diese aufgrund der erhöhter Markentreue und des gesteigerten Markenvertrauens seltener gewechselt wird. Dies wirkt sich wiederum positiv auf den Markentransfer und die Erweiterungsleistung aus¹⁵³.

Tomczak (2002) misst zusätzlich dem *Abstraktionslevel* der von der Stamm-Marke zu transferierenden Assoziationen eine hohe Bedeutung bei¹⁵⁴. Nach ihm steigt die Transferierbarkeit mit dem Abstraktionsniveau, da das Kompetenzfeld der Marke als breiter eingestuft wird und damit die Wahrscheinlichkeit eines Fits¹⁵⁵ zwischen Stamm-Marke und Transferleistung steigt¹⁵⁶. Auch der damit verbundene *hedonische Nutzen* (vs. dem funktionalen Nutzen) spielt in diesem Kontext eine wichtige Rolle, da dieser über verschiedenen Produktkategorien hinweg vom Konsumenten bestrebt wird¹⁵⁷.

Die Erweiterbarkeit der Marke wird zudem durch die *Historie von vergangenen Markentransfers* beeinflusst. So wurde gezeigt, dass erfolgreiche Markentransfers den Erfolg von zukünftigen Erweiterungsleistungen positiv beeinflussen. Gleichzeitig wirken sich gescheiterte vergangene Markentransfers negativ auf zukünftige Erweiterungsleistungen aus.¹⁵⁸

Erweiterungsleistung

Eine neu angebotene Leistung kann in Bezug auf das bestehende Leistungsportfolio zwei unterschiedliche Positionen einnehmen: Entweder *substituiert* oder *komplementiert* es die bestehende Kernleistung. Ob die neue Leistung die bestehende ersetzen kann und es sich somit um ein *Substitutionsgut* handelt, oder die neue Leistung die bestehende ergänzt und es sich daher um ein *Komplementärprodukt* handelt, hat laut Taylor & Bearden (2002) einen Einfluss auf den Prozess von Markentransfers¹⁵⁹.

¹⁴⁸ vgl. Völkner, 2004; Berens et al., 2003, S. 115; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 46

¹⁴⁹ vgl. Berens et al., 2003, S. 115; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 46

¹⁵⁰ vgl. S. 30 Interaktion Stamm-Marke / Erweiterungsleistung

¹⁵¹ vgl. Aaker & Keller 1990, S. 29; Smith & Park 1992, S. 298.; Kröger, 2007, S. 21; Völkner & Sattler, 2006; Gorny, 2020, S. 14

¹⁵² vgl. Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 47 f.; Delgado-Ballester, Munuera-Alemán & Yagüe-Gueillén, 2003

¹⁵³ vgl. Friedman & Smith, 1993, S. 50; Meffert & Bruhn 2006, S. 123; Zeithaml, 1981, S. 188 f.; Kröger, 2007, S. 23; Kim & Sullivan, 1998, S. 182 f.; Kirmani et al., 1999, S. 90; Swaminathan et al., 2001, S. 4.

¹⁵⁴ vgl. Tomczak, 2002, S. 75f.; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 46

¹⁵⁵ vgl. S. 30 Interaktion Stamm-Marke / Erweiterungsleistung

¹⁵⁶ vgl. Tomczak, 2002, S. 75f.; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 46

¹⁵⁷ vgl. Hagtvedt & Patrick, 2009; Gorny, 2020, S.16

¹⁵⁸ vgl. Gorny, 2020, S. 15; Keller & Aaker, 1992

¹⁵⁹ vgl. Hoeffler Taylor & Bearden, 2002, 131 f.; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 46

Auch der *Neuigkeitsgrad* der Erweiterungsleistung ist laut Hoeffler (2003, S. 406) als Einflussfaktor zu identifizieren. Zum einen zeigen sich Konsumenten positiv gegenüber sogenannten Markenpionieren. Dadurch dass sie als erste in eine neue Leistungskategorie einsteigen, haben sie den Vorteil als «*das Original*» angesehen zu werden¹⁶⁰. Auf der anderen Seite bringt eine neue Leistung auch immer eine gewisse Unsicherheit und ein Risiko mit sich¹⁶¹.

Interaktion Stamm-Marke / Erweiterungsleistung

Die Wahrnehmung des *Fits* zwischen Stamm-Marke und Erweiterungsleistung, verstanden als die Übereinstimmung oder die Passung, bildet die Grundlage für die Evaluierung der Anwendbarkeit der Stamm-Marke als kognitive Kategorie auf die Erweiterungsleistung¹⁶². Studien haben gezeigt, dass Erweiterungsleistungen, welche als passend zur Stamm-Marke bewertet werden, positiver wahrgenommen werden als unpassende Erweiterungsleistungen. Sie können in ersterem Fall folglich von den mit der Stamm-Marke verbundenen Assoziationen profitieren¹⁶³. Umgekehrt wurde auch der Einfluss des wahrgenommenen *Fits* auf die Rückwirkung von der Erweiterungsleistung auf die Stamm-Marke bewiesen.¹⁶⁴ Martin & Stewart (2001) unterscheiden zwischen vier verschiedenen Dimensionen in Bezug auf die Übereinstimmung der beiden Konstrukte:

- *Merkmalsbasierte Ähnlichkeit*: ähnliche Eigenschaften und Herstellungsprozess
- *Nutzungsbasierte Ähnlichkeit*: ähnliche Verwendungsweise
- *Markenkonzeptbasierte Ähnlichkeit*: kohärente Konzepte basierend auf Wissensstrukturen
- *Zielbasierte Ähnlichkeit*: Verbundenheit durch gemeinsame Ziele

Zusätzlich zur *Fit*-Wahrnehmung und den Ähnlichkeitskonzepten spielt laut Spiggle et. al (2012) die *Authentizität* des Markentransfers in Bezug auf die Interaktion zwischen Stamm-Marke und Erweiterungsleistung eine wichtige Rolle. Sie kann dabei eher als eine Ergänzung zu bestehenden *Fit*- und Ähnlichkeitsmessungen sowie den damit verbundenen kognitiven Prozessen verstanden werden, anstelle eines isolierten Konstrukts¹⁶⁵. Insbesondere die markenkonzeptbasierte und zielbasierte Ähnlichkeit stehen mit der *Authentizität* in enger Verbindung¹⁶⁶.

Konsumentencharakteristika

Neben den Eigenschaften und Einflussfaktoren der Stamm-Marke und der Erweiterungsleistung, spielen Charakteristika der Konsumenten eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Markentransfers. So wurde bspw. gezeigt, dass der wahrgenommene *Fit* abhängig ist von Variablen wie dem kulturellen *Hintergrund*, der *Stimmung*, der *Denkweise* oder der *Selbsteinschätzung* des Konsumenten.¹⁶⁷

¹⁶⁰ vgl. Alpert & Kamins, 1995; Grayson, 1996; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 46

¹⁶¹ vgl. Hoeffler, 2003, S. 406; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 52

¹⁶² vgl. Martin & Stewart, 2001; Sood & Keller, 2012; Gorny, 2020, S. 11; Aaker & Keller, 1990; Park et al., 1991; Völckner & Sattler, 2006

¹⁶³ vgl. Aaker & Keller, 1990; Boush & Loken, 1991; Mao & Krishnan, 2006; Park et al., 1991; Völckner & Sattler, 2006; Gorny, 2020, S. 12

¹⁶⁴ vgl. Loken & John, 1993; Milberg et al., 1997; Sood & Keller, 2012; Swaminathan et al., 2001; Gorny, 2020, S. 12

¹⁶⁵ vgl. Gorny, 2020, S. 13; Spiggle et al., 2012

¹⁶⁶ vgl. Spiggle et al., 2012; Gorny, 2020, S. 12

¹⁶⁷ vgl. Bottomley & Holden, 2001; Han & Schmitt, 1997; Monga & John, 2010; Barone & Miniard, 2002; Barone et al. 2000; Gorny, 2020, S. 13

In der Marketingforschung wird das Konstrukt des *Involvements* – die kognitivemotionale Relevanz eines Objekts aus Sicht des Konsumenten – oft als Schlüsselkomponente betrachtet¹⁶⁸. Deshalb macht es Sinn es auch in Bezug auf Markentransfers zu berücksichtigen. Während bei hohem Involvement die Verarbeitung über die zentrale Beurteilung der Transferfähigkeit mit hoher Verarbeitungstiefe erfolgt, bewerten Konsumenten den Markentransfer bei niedrigem Involvement oberflächlich und über den peripheren Weg mit schwach ausgeprägten Verarbeitungsprozessen¹⁶⁹.

Weiter kann im Zusammenhang mit der Neuheit einer Erweiterungsleistung die *Innovativeness* des Konsumenten – also dem Ausmass, wie gerne Kunden etwas neues ausprobieren – als beeinflussender Faktor identifiziert werden, da die Erweiterung der Stamm-Marke einen gewissen Neuigkeitsgrad mit sich bringt¹⁷⁰. Daher gehen Forscher davon aus, dass Konsumenten mit einer höheren Innovativeness positiver auf den Markentransfer reagieren als Konsumenten mit tieferer Innovativeness.¹⁷¹

2.3.3. Übertragung des Markentransfer-Gedankens auf die Spieler-Verein-Beziehung

Wie oben bereits angedeutet wird im Rahmen der Markentransfer-Perspektive der Verein als die Stamm-Marke und der Spieler als Erweiterungsleistung dieser Stamm-Marke definiert. Den Verein als Stamm-Marke zu betrachten scheint unproblematisch, da es sich um eine bestehende Marke im klassischen Sinne handelt. Kritischer scheint die Definition des Spielers als eine neu geschaffene Erweiterungsleistung. Erstens stellt der Spieler kein direkt käuflich erwerbbares Produkt dar, das vom Unternehmen selbst hergestellt wird. Vielmehr wird er als Teil der herzustellenden Dienstleistung betrachtet. Zweitens stellen die Spieler nicht zwangsläufig eine grundlegend neu geschaffene Leistung dar, da sie von Verein zu Verein transferiert werden. Sie existierten somit bereits vor der «Einführung» der Leistung beim neuen Verein und wechseln damit lediglich die Zugehörigkeit der Stamm-Marke. Dies trifft jedoch nicht auf alle Spieler zu, da langfristig dem Verein angehörige Spieler aus dem eigenen Nachwuchs sich sehr nah an dem Gedanken der von der Marke selbst geschaffenen Erweiterungsleistung befinden. Ein weiterer Gedanke im Zuge des Wachstums von einzelnen Spielern als Human Brands liegt darin, dass nicht der Verein die Stamm-Marke bildet, sondern der Spieler selbst. Demnach ist die Vereinsmarke als Erweiterung der Human Brand anzusehen, da Spieler wie Cristiano Ronaldo oder Lionel Messi als «grössere» Marken als die jeweiligen Vereinsmarken angesehen werden können. Da die oben erwähnten Wirkungsweisen und Einflussfaktoren jedoch reziprok erfolgen, scheint eine strikte Definition und Trennung nicht notwendig.

Da sich demnach ein klassischer Markentransfer und ein Spielertransfer zur Vereinsmarke, trotz gewissen Unterschieden, in einigen grundlegenden Punkten ähnlich sind, scheint der Einbezug bisheriger Erkenntnisse zu den Wirkungsweisen und Einflussfaktoren sinnvoll. So sind die Einflussfaktoren der Markenstärke sowie der Vertrautheit und dem Vertrauen zum Verein oder dem Spieler gleichermassen entscheidend für einen erfolgreichen Markentransfer.

¹⁶⁸ vgl. Trommsdorff, 1998, S. 49; Solomon, 2013

¹⁶⁹ vgl. Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 50

¹⁷⁰ vgl. Kröger, 2007, S. 38; Hirschmann, 1980, S. 283 f.; Hem et al., 2003, S. 789.

¹⁷¹ vgl. Steenkamp & Baumgartner, 1992, S. 435 f.; Hem et al., 2003, S. 790; Klink & Smith, 2001, S. 329; Kröger, 2007, S. 38 f.

Insbesondere die Markentransferhistorie lässt sich auf den Gedanken des Spielertransfers übertragen: So scheint von Bedeutung zu sein, welche und wie viele Transfers der Verein in Vergangenheit getätigt hat und wie erfolgreich diese von der Anhängerschaft wahrgenommen wurden. Wenn man den Gedankengang umdreht und den Verein als Erweiterung der Human Brand des Spielers ansieht, so scheint ebenfalls die vergangene Vereinszugehörigkeit und deren Image für die Wirkung des Markentransfers von Interesse zu sein.

Weiter ist der Grad der Abstraktion einer Fußballvereinsmarke generell tendenziell als hoch einzuschätzen, da es sich nicht um ein konkret fassbares Produkt handelt und der symbolische Gehalt, und damit der hedonische Nutzen, für den Konsumenten essenziell sind. Sicherlich bestehen jedoch auch innerhalb des Fußballkontexts Unterschiede bzgl. des Abstraktionslevels. Ein gutes Beispiel dafür ist der Fußballverein Paris Saint-Germain, der sich in den letzten Jahren fast schon zu einer Premium-Kleidermarke entwickelt hat, unabhängig von der sportlichen Bedeutung. Ähnlich steht der Fußballverein FC St. Pauli auf einem abstrakteren Level für politisch links und unangepasst.¹⁷²

In Bezug auf die Konsumentencharakteristika spielt das Involvement des Konsumenten im Fußball eine zentrale Rolle. Sutton et. al (1997) verweisen in diesem Zusammenhang auf den Begriff *Fanatiker*, welcher laut Definition durch die Überzeugung einer gewissen Sache sowie deren Verfolgung durch leidenschaftlichen Einsatz geprägt ist¹⁷³. Diese «Sache» entspricht im Fußball dem jeweiligen Verein bzw. Spieler. Die Autoren argumentieren jedoch, dass nicht alle Fans dasselbe Mass an Involvement zeigen, weshalb sie zwischen den drei Ebenen *Low*, *Medium* und *High* unterscheiden.¹⁷⁴

Der oben besprochene Fit stellt für den vorliegenden Kontext ebenfalls eine zentrale Komponente dar, da neben dem gemeinsamen sportlichen Erfolg die übereinstimmende kognitive Kategorie als Speicherstruktur im positiven Sinne beeinflusst werden soll. Die drei Dimensionen *merkmalsbasiert*, *nutzungsbasiert* und *zielbasiert* der Konstrukt-Übereinstimmung nach Martin & Stewart (2001) sind allein durch den natürlich gegebenen Charakter der Spieler-Verein-Beziehung bereits gegeben. Umso mehr scheint der *markenkonzeptbasierten Ähnlichkeit* eine wichtige Bedeutung zuzukommen. Zudem ist die mit dem Fit verbundene Authentizität des Spielertransfers wichtig, da sonst aufgrund der Kommerzialisierung und den stetig steigenden Transfersummen den Spielern und Vereinen monetäre und kommerzielle Anreize vorgeworfen werden können.

Abschliessend kann in Bezug auf die Neuigkeit der Erweiterungsleistung ein Nachwuchsspieler als ein sogenanntes *really new product* angesehen werden¹⁷⁵. Der Konsument bewertet den Verein als Stamm-Marke in diesem Zusammenhang als Markenpionier, da dieser als der «Erschaffer» dieses Spielers und damit als «das Original» angesehen werden kann. Zudem stellt auch die Innovativeness des Konsumenten für Spielertransfers einen moderierenden Faktor dar, da sie die Akzeptanz gegenüber dem neuen Spieler beeinflusst.

¹⁷² vgl. Astheimer, S. (2011)

¹⁷³ vgl. Duden «Fanatiker», o. J.

¹⁷⁴ vgl. Sutton et al., 1997, S. 17

¹⁷⁵ vgl. Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 52; Hoeffler, 2003, S. 406

2.4. Markenallianzen – Spieler und Verein als Co-Branding

Während der Spieler in Kapitel 2.3 als Erweiterungsleistung der Vereinsmarke betrachtet wurde, fungiert er in diesem Kapitel als eigenständige Marke. So geht es darum zu verstehen, wie die Wahrnehmung zweier unabhängiger Marken mittels einer Kooperation beeinflusst wird. Dazu legt Abschnitt 2.4.1 zuerst einen Grundstein zur Begrifflichkeit und der Wirkungsweise von Markenallianzen, bevor darauf aufbauend in Abschnitt 2.4.2 die Spieler-Verein-Beziehung als Co-Branding charakterisiert wird. Abschliessend kommt dem Trikot als Tangibilisierung eine besondere Bedeutung zu (2.4.3).

2.4.1. Theoretische Grundlagen und Erklärungsansätze zu Markenallianzen

Unternehmen gehen zunehmend Zusammenarbeiten mit anderen Unternehmen ein¹⁷⁶. Solche *Markenallianzen* stellen beliebte Alternativen zu den in 2.2 und 2.3 ausgeführten Vermarktungsstrategien dar¹⁷⁷. Die übersetzte Begriffsdefinition nach Simonin & Ruth (1998, S. 30f.) lautet wie folgt:

«Markenallianzen beinhalten die kurz- oder langfristige Verbindung von zwei oder mehr individuellen Marken, Produkten und/oder anderen unverwechselbaren Eigentumswerten. Diese Marken oder Produkte können physisch oder symbolisch durch die Verbindung von Markennamen, Logos oder anderen geschützten Vermögenswerten der Marke dargestellt werden.»

Das Erzielen von Synergien stellt das zentrale Ziel einer solchen Kooperation dar, welches durch ein mithilfe von sich komplementierenden Kompetenzen geschaffenes, innovatives Leistungsangebot erreicht werden soll. Bei den Kompetenzen wird grundlegend zwischen faktischen und immateriellen Kompetenzen unterschieden. Während es sich bei Ersteren um Know-how und Fachwissen handelt, umfassen Letztere die Markenimages und damit auch die Markenpersönlichkeiten beider Partner.¹⁷⁸ Je nach Kompetenzen und Intensität der Zusammenarbeit sowie dem Zeithorizont ergeben sich unterschiedliche Typen von Markenallianzen, welche in Abbildung 11 dargestellt sind¹⁷⁹.

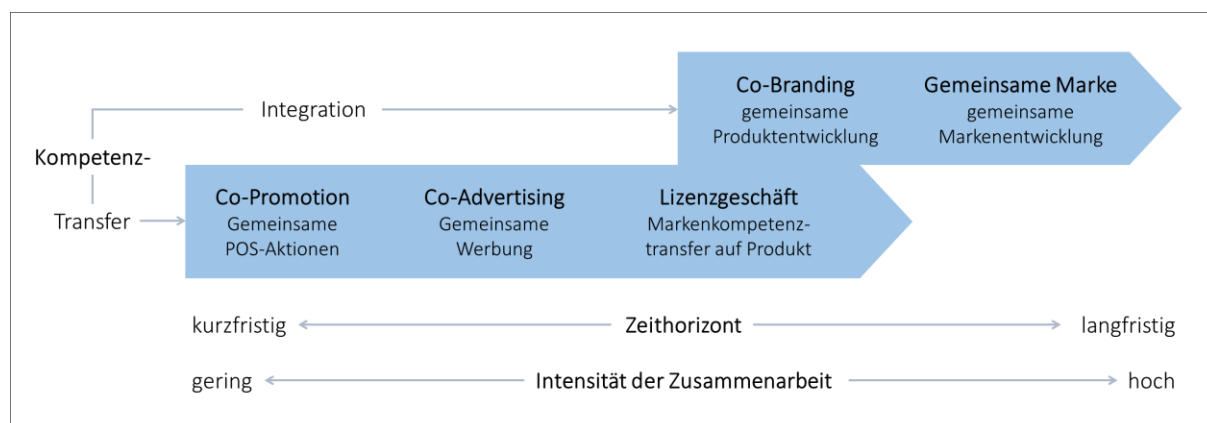


Abbildung 11: Vereinfachte Markenallianz-Typologie¹⁸⁰

¹⁷⁶ vgl. Schilke, 2007, S. 4.; Kilian, 2011, S. 152

¹⁷⁷ vgl. Baumgarth & Kilian, 2004, S. B3.; Kilian, 2011, S. 152

¹⁷⁸ vgl. Feige & Brockdorff, 2006, S. 40ff.; Kilian, 2011, S. 153

¹⁷⁹ vgl. Kilian, 2011, S. 154; Feige & Brockdorff, 2006, S. 42; Willhardt, 2007, S. 42.

¹⁸⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kilian, 2011, S. 154; Feige & Brockdorff, 2006, S. 42; Willhardt, 2007, S. 42.

Schematheorie als zentraler Erklärungsansatz

Bevor im nächsten Abschnitt 2.4.2 die Spieler-Verein-Beziehung in diese Markenallianz-Typologie eingeordnet wird, soll zunächst die Wirkungsweise von Markenallianzen anhand eines zentralen theoretischen Erklärungsansatzes erklärt werden. In Abbildung 12 ist eine von Kilian (2011) erstellte Übersicht über verschiedene Erklärungsansätzen nach Art der Perspektive des Markenwissens dargestellt.

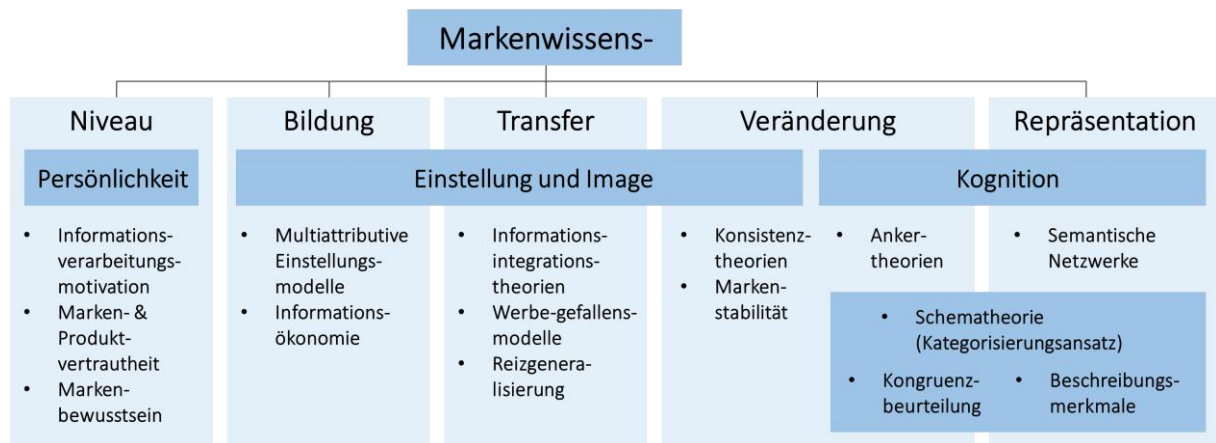


Abbildung 12: Theoretische Erklärungsansätze zu Markenallianzen¹⁸¹

Der für Markenallianzen zentrale Erklärungsansatz stellt laut Kilian (2011) die *Schematheorie* dar. Sie lässt sich vom Grundgedanken her an der in Abschnitt 2.1.1 ausgeführten wirkungsorientierten Definition einer Marke als semantisches Netzwerk orientieren. Ein Schema kann in diesem Kontext als über die gesamte Lebensdauer gesammeltes, kognitiv strukturiertes Wissen sowie generalisierte Erfahrungen verstanden werden.¹⁸² Durch sie entstehen konkrete Erwartungen und Vorstellungen als Basis für die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung jeglicher Sachverhalte – u. a. auch für Personen und Marken(-persönlichkeiten)¹⁸³. Die Attribute eines Schemas sind dabei nicht dauerhaft fixiert, sondern hängen vom jeweiligen Kontext ab und lassen sich durch die Verarbeitung neuer Informationen modifizieren, bis hin zur Neubildung neuer Schemata¹⁸⁴. Diese befinden sich in einer sogenannten Schemahierarchie, bestehend aus der übergeordneten Ebene (z. B. Fussball), der Basis-Ebene (z. B. Fussballverein) und der untergeordneten Ebene (z. B. Fussballspieler)¹⁸⁵. Die Aktivierung des jeweiligen Schemas und der Ebene hängt insbesondere von den drei Faktoren *Zugänglichkeit von kognitiven Strukturen*, *Auffälligkeit dargebotener Reize* und *Anwendbarkeit der verfügbaren Schemata* ab¹⁸⁶. In Bezug auf die Veränderung von bestehenden Schemata identifiziert Kilian (2011) zwei verschiedene Verarbeitungsmechanismen¹⁸⁷:

¹⁸¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kilian, 2011, S. 156; Baumgarth, 2003, S. XII/176ff; Vogel & Huber, 2007, S. 25ff./44ff.

¹⁸² vgl. Abele & Gendolla, 1997, S. 594; Mäder, 2005, S. 121; Bartlett, 1932, S. 201; Mandler, 1982, S. 16; Solomon, 2009, S. 100f.; Kilian, 2011, S. 167

¹⁸³ vgl. Straub, 1997, S. 272; Langner, 2003, S. 64; Esch, 2005, S. 718; Mäder, 2005, S. 122.; Kilian, 2011, S. 168

¹⁸⁴ vgl. Koncz, 2005, S. 50; Rumelhart & Ortony, 1977, S. 104f.; Rumelhart & Norman, 1981, S. 340ff.; Crocker, 1984, S. 473f.; Markus & Zajonc, 1985, S. 169; Kilian, 2011, S. 168

¹⁸⁵ vgl. Meyers-Levy & Tybout, 1989, S. 41.; Sujan & Dekleva, 1987, S. 372.; Kilian, 2011, S. 169

¹⁸⁶ vgl. Higgins, 1996, S. 133f.; Koncz, 2005, S. 55f.; Förster & Liberman, 2007, S. 202ff.; Simonin & Ruth, 1998, S. 36ff.; Kilian, 2011, S. 170

¹⁸⁷ vgl. Kilian, 2011, S. 170 ff.

- **Prozesse der Schemaentwicklung:** Bisher abstrakte Schemavariablen werden durch neues Wissen spezifiziert (*Schemadifferenzierung*) und spezifische Schemavariablen werden auf eine übergeordnete Ebene generalisiert (*Schemageneralisierung*)¹⁸⁸.
- **Kongruenzabhängige Wissensintegration:** Auf der Basis eines Kontinuums von kompletter Kongruenz bis hin zu kompletter Inkongruenz wird die Übereinstimmung der Wissensstrukturen zu zwei Objekten bewertet. Bei einer *Assimilation* wird in Folge der Kooperation neues, kongruentes Wissen in bestehende Strukturen integriert. Bei der *Akkommodation* hingegen kommt es aufgrund der Unähnlichkeit zu bestehenden Schemata zur substantiellen Modifikation bzw. Neubildung eines Schemas. Diese zwei unterschiedlichen Prozesse sind in Abbildung 13 schematisch dargestellt. Bei sehr stabilen und über die Zeit gefestigten Schemastrukturen wird inkongruentes Wissen gar ignoriert oder durch den Vorgang des *Subtyping* als Ausnahme in einem Subschema abgespeichert.¹⁸⁹

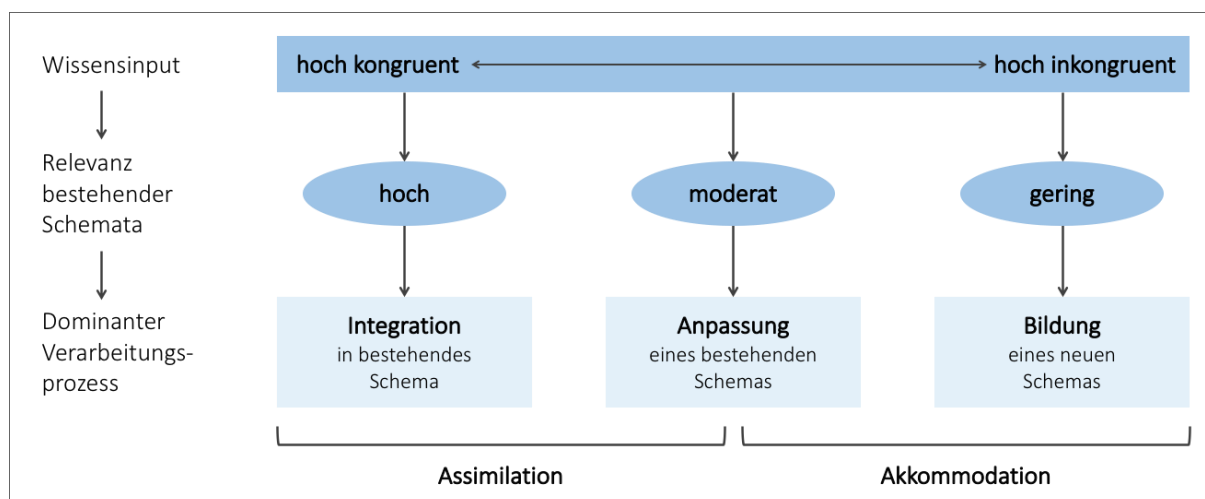


Abbildung 13: Kongruenzabhängige Formen der Schemamodifikation¹⁹⁰

2.4.2. Die Spieler-Verein-Beziehung als Co-Branding

Da sowohl der Fußballverein als auch der Fußballspieler als Marken angesehen werden können und im Rahmen ihrer Kooperation physisch wie symbolisch in Verbindung stehen, scheint eine Übertragbarkeit der Definition einer Markenallianz auf die Spieler-Verein-Beziehung berechtigt. In Bezug auf die Markenallianz-Typologie nach Kilian (2011) zeichnet sich die Kooperation durch einen tendenziell mittel- bis langfristigen Zeithorizont und hohe Intensität der Zusammenarbeit mit Kompetenzintegration aus. Da die Marken jedoch nach wie vor voneinander unterschieden werden können, reflektiert die Form des *Co-Brandings* die Beziehung am adäquatesten.

¹⁸⁸ vgl. Mäder, 2005, S. 127f.; Koncz, 2005, S. 52; Kilian, 2011, S. 170

¹⁸⁹ vgl. Suján & Bettman, 1989, S. 455f.; Kroeber-Riel & Weinberg, 1999, S. 335; Mäder, 2005, S. 130.; Mandler, 1982, S. 15.; Alba & Hasher, 1983, S. 206; Weber & Crocker, 1983, S. 971ff.; O'Sullivan & Durso, 1984, S. 55ff.; Kilian, 2011, S. 171

¹⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kilian, 2011, S. 172; Mandler, 1982, S. 22

Co-Branding wird laut der engeren Definition verstanden als die «*Systematische Markierung einer Leistung durch mindestens zwei Marken, wobei diese sowohl für Dritte wahrnehmbar sein, als auch weiterhin eigenständig auftreten müssen*»¹⁹¹. Verein und Spieler sind für Dritte eindeutig wahrnehmbar und unterscheidbar, markieren und erstellen die erbrachte Leistung des Fußballspielens allerdings gemeinsam. Auch diese engere Definition lässt somit eine Übertragbarkeit zu.

In Anbetracht der oben ausgeführten Schematheorie scheint diese für die vorliegende Arbeit besonders geeignet, da Schemata über Marken und Personen sich laut Kilian (2011) im Grunde sehr ähnlich sind. Bei beiden wird die Bewertung neuer Informationen massgeblich durch die vorhandenen, klar strukturierten Wissensstrukturen über Vorstellungen und Erwartungen gesteuert.¹⁹² Sowohl Verein als auch Spieler werden demnach als Schema im Kopf des Konsumenten konstruiert und gefestigt. Wie bereits erwähnt unterliegen diese Schemata jedoch ständigen Veränderungen, was speziell im Fußballkontext aufgrund der Vereinswechsel der Spieler zutrifft. Je nach Kongruenz zwischen Spieler und Verein erfolgt eine unterschiedliche Form der Schemamodifikation (Assimilation vs. Akkommodation). Neben den Spielertransfers als neu geschlossene Markenallianzen lässt sich die Theorie auch auf Spieler aus dem eigenen Nachwuchs anwenden, was einer Neubildung von Schemata entspricht.

2.4.3. Das Fußballtrikot als bedeutungsvolles Co-Branding- und Tangibilisierungs-Produkt

Wie im vorherigen Abschnitt ausgeführt kann die Markenallianz von Fußballspieler und Fußballverein als ein Co-Branding verstanden werden. Das Fußballspiel als die durch die beiden Kooperationspartner angebotene Kerndienstleistung entspricht der in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnenen sogenannten *Service-Dominant-Logic*.¹⁹³ Bei diesem Ansatz steht der zeitlich begrenzte Dienstleistungsnutzen einer Leistung im Zentrum, anstelle des langfristigen Besitztums eines Gegenstands.¹⁹⁴ Unterstützt wird diese Logik durch den Gedanken «*pay for the experience of temporarily accessing things*»¹⁹⁵, zusammen mit neuen Technologie, wie bspw. Streaming-Diensten wie Spotify oder Netflix. In diesem Sinne ist der Fan dazu bereit einen Geldbetrag dafür zu bezahlen, um das Fußballspiel als zeitlich begrenztes Erlebnis zu konsumieren.

Im Gegensatz dazu, basierend auf dem Verständnis von Besitz als «*erweiterter Bestandteil des Ichs*», stehen materielle Gegenstände jedoch in engem Zusammenhang mit der Identität des Konsumenten.¹⁹⁶ Dass die in Abschnitt 2.1.4 ausführlich besprochene identitätsstiftende Funktion für den Aufbau eines starken Markenimages essenziell ist, gilt in der Marketingforschung als unumstritten.¹⁹⁷ Tomczak & Scharfenberger (2015) stützen sich bei ihren Untersuchungen zu diesem Thema der *Tangibilisierung*, also der Greifbarkeit von Objekten, auf die psychologische *Construal-Level-Theory*. Demnach besteht ein Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Distanz zu einem gewissen Sachverhalt und dessen Grad des Abstraktionslevels. Basierend darauf argumentieren die Forscher, dass die Distanz zu

¹⁹¹ Baumgarth, 2004, S. 238

¹⁹² vgl. Kilian, 2011, S. 167; Sujan & Bettman, 1989, S. 455

¹⁹³ vgl. Vargo & Lusch, 2004

¹⁹⁴ vgl. Kotler, 1977

¹⁹⁵ Bardhi & Eckhardt, 2012, S. 881

¹⁹⁶ vgl. Belk, 1988; Tomczak & Scharfenberger, 2015

¹⁹⁷ vgl. Tomczak & Scharfenberger, 2015

einem abstrakten Sachverhalt durch die symbolische Verbindung zu einem Gegenstand verringert werden kann, da der Sachverhalt dadurch greifbarer wird. Nach der *Object-Dominant-Logic* steht demnach die Greifbarkeit der Leistung im Fokus.¹⁹⁸

Die Anhängerschaft eines bestimmten Vereins oder Fußballspielers stellt in diesem Zusammenhang auf der einen Seite einen Sachverhalt mit sehr hohem Abstraktionslevel dar, gleichzeitig spielt dies jedoch eine wichtige Rolle in der Identitätsstiftung und Selbstdarstellung des Konsumenten. Da Studien belegen, dass die Identitätsentwicklung und -stabilisierung massgeblich durch den Bezug zur objektbasierten Umwelt geprägt ist, bedarf es hier umso mehr einer Konkretisierung dieser Zugehörigkeit durch greifbare Symbole.¹⁹⁹ In diesem Sinne kann das Fußballtrikot, als Verbindung der Vereinsmarke mit der Human Brand des Spielers, als symbolisches und identitätsstiftendes Co-Branding-Produkt verstanden werden, welches die Verbindung zwischen der Identität des Konsumenten und der abstrakten Beziehung zum Verein bzw. Spieler stärkt. Dieser von Tomczak & Scharfenberger (2013) postulierte Einfluss von symbolischen Objekten auf den emotionalen und identitätsstiftenden Nutzen ist in Abbildung 14 visualisiert.

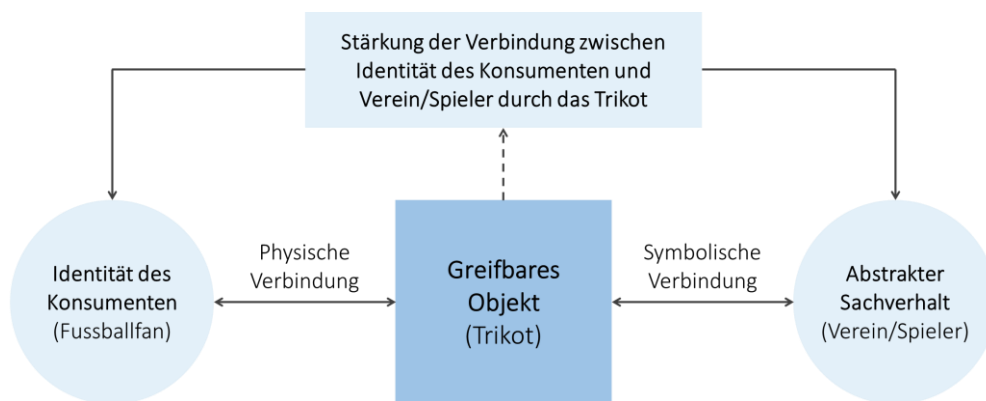


Abbildung 14: Der Einfluss symbolischer Objekte auf die Identitätsstiftung²⁰⁰

Durch diese Tangibilisierung kann eine Steigerung der Loyalität, Einstellung und Zahlungsbereitschaft des Konsumenten erreicht werden, was insbesondere im Fußballkontext von hoher Bedeutung ist.²⁰¹ Zudem kann durch das Trikot ein nicht faktisches Besitzempfinden beim Fan bewirkt werden, was als Motivationstreiber die Identifikation und das Verhalten gegenüber dem Verein bzw. Spieler wiederum positiv beeinflusst und somit quasi eine Aufwärtsspirale initiiert.²⁰²

¹⁹⁸ vgl. Liberman et al., 2007; Scharfenberger, Wentzel, Warlop, & Tomczak, 2014; Tomczak & Scharfenberger, 2015

¹⁹⁹ vgl. Grayson & Shulman, 2000; Habermas, 1999; Chang & Arkin, 2002; Tomczak & Scharfenberger, 2015

²⁰⁰ vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak & Scharfenberger, 2015, S. 75; Tomczak & Scharfenberger, 2013; Scharfenberger, 2014

²⁰¹ vgl. Tomczak & Scharfenberger, 2015

²⁰² vgl. Liu et al., 2012; Pierce et al., 2004; Tomczak & Scharfenberger, 2015

2.5. Behavioral Branding – der Spieler als Mitarbeiter des Vereins

«Brands [...] start their lives through the work of employees.»²⁰³

Dieses Zitat passt wohl in kaum einem anderen Kontext besser als hinsichtlich des Wesens eines professionellen Fußballvereins. Denn ein Profi-Fußballspieler verdient sein Geld, indem er als Angestellter Leistung für seinen Verein als Arbeitgeber erbringt. Gleichzeitig wird der Verein als Marke jedoch erst durch seine Spieler richtig zum Leben erweckt und erlebbar gemacht. Das sogenannte *Behavioral Branding* stellt in diesem Zusammenhang, im Vergleich zum traditionelleren Gedanken der Mitarbeiter-Unternehmens-Beziehung, demnach einen noch essenzielleren Teil des Markenbildungsprozesses dar als ohnehin bereits. Diese vierte Perspektive ergänzt die zuvor besprochenen Blickwinkel *Testimonial-Marketing*, *Markentransfer* und *Co-Branding* und konzipiert die Spieler-Verein-Beziehung als Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis, bei dem die Mitarbeiter neben der Leistungserbringung als Markenbotschafter die Markenwerte gegen aussen verkörpern und dadurch die Marke aktiv mitgestalten²⁰⁴. Das Kapitel untergliedert sich dabei in die Theoretischen Grundlagen (2.5.1), die sozialpsychologisch erklärte Wirkungsweise (2.5.2), die besondere Rolle von Führungspersonen (2.5.3) sowie der abschliessenden Übertragung der Perspektive auf den Fußball-Kontext (2.5.4).

2.5.1. Theoretische Grundlagen des Behavioral Brandings und Brand Behavior

Das Wesen einer Marke wird nicht lediglich durch Werbung oder die Produkte an sich geformt. Das menschliche Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte übt ebenso einen Einfluss darauf aus, wie das Markenbild von den Konsumenten wahrgenommen wird.²⁰⁵ Bei *Behavioral Branding* geht es darum, dass die Marke mittels persönlicher Kommunikation sowie zielgerichtetem und markenorientiertem Verhalten aufgebaut, gepflegt und gestärkt wird²⁰⁶. Während es sich bei Behavioral Branding um einen aktiven Managementansatz mit der Ableitung konkreter Massnahmen handelt, wird unter dem sogenannten *Brand Behavior* das tatsächlich erfolgte markenorientierte Verhalten der Mitarbeiter verstanden. Wie wir in Abschnitt 2.1.2 gesehen haben, stellt die Identität einer Marke den Kern der Markenführung dar und kann als das gemeinsame Verständnis von Werten verstanden werden. Doch nur durch soziale Interaktion kann die Teilung von gemeinsamen Werten überhaupt stattfinden.²⁰⁷ Dabei sind Mitarbeiter gleichzeitig als Empfänger wie auch als Sender der Markenkommunikation zu verstehen. Durch das Verständnis und das Vorleben der Marke repräsentieren sie diese als Markenbotschafter gegen aussen.²⁰⁸ Als Basis dafür müssen sie in einem ersten Schritt jedoch verstehen, welche Verhaltensweisen, Attribute und Markenversprechen es gegen aussen zu verkörpern gilt. Die Markenidentität fungiert in diesem Zusammenhang als Orientierung und Richtungsweiser für Mitarbeiter und Führungskräfte.²⁰⁹

²⁰³ De Chernatony; 2001, S. 71

²⁰⁴ vgl. Berry, 2000; Hartline et al., 2000

²⁰⁵ vgl. Kernstock, 2012, S. 6

²⁰⁶ vgl. Tomczak et al., 2005, S. 29

²⁰⁷ vgl. Kernstock, 2012, S. 6

²⁰⁸ vgl. Kernstock, 2012, S. 23; Kernstock & Brexendorf, 2006

²⁰⁹ vgl. Esch, 2012, S. 37

Der sogenannte *Brand Behavior Funnel* nach Wentzel et al. (2012) identifiziert diesbezüglich drei aufeinander aufbauende Komponenten, welche es für ein markenkonformes Verhalten zu erfüllen gilt: das *Wissen*, *Wollen* und *Können*. Basierend auf dem erforderlichen *Wissen* darüber, wofür die Marke steht, muss der Mitarbeiter auch ein angemessenes *Commitment* für die Marke bekunden und diese selbst aktiv gegen aussen kommunizieren wollen. Als dritte Komponente müssen schliesslich die physischen und psychischen *Fähigkeiten* vorhanden sein, damit die Werte der Marke auch tatsächlich effektiv vermittelt werden können. Das Modell wird Funnel genannt, da es wie ein Trichter funktioniert: die vorge-lagerte Ebene (bspw. *Wissen*) muss erfüllt sein, damit die nachgelagerte Ebene (bspw. *Commitment*) erreicht werden kann.²¹⁰

2.5.2. Wirkungsweise von Brand Behavior aus sozialpsychologischer Sicht

Um die Wirkungsweise des Einflusses von Mitarbeiterverhalten auf Markenbilder besser verstehen zu können, entwickeln Wentzel & Tomczak (2012) ein auf der Sozialpsychologie basierendes Erklärungsmodell, unter Einbezug der Attributionsforschung und Stereotypenforschung. Dabei unterscheiden sie zwei unterschiedliche kognitive Abläufe, welche in Abbildung 15 dargestellt sind. Zum einen beeinflusst die Marke das vom Konsumenten wahrgenommene und interpretierte Mitarbeiterverhalten; umgekehrt kann aber auch das Markenbild durch das wahrgenommene Mitarbeiterverhalten verändert werden²¹¹. Diese beiden Prozesse werden nachfolgend genauer erläutert.

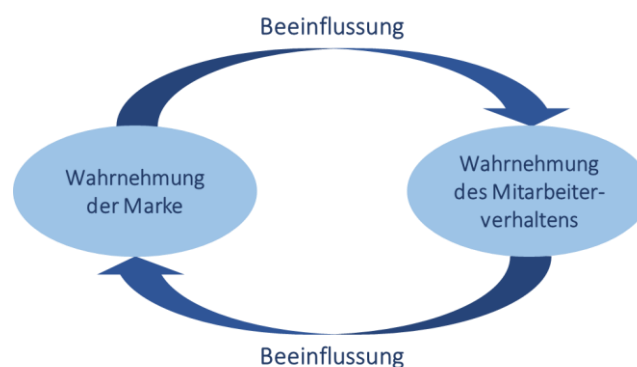


Abbildung 15: Kognitive Prozesse im Rahmen von Brand Behavior²¹²

Bei der *Attributionstheorie* handelt es sich sozusagen um eine automatische und unterbewusste «Sinngebung»: Von der Wahrnehmung beobachtbarer Verhaltensweisen schliessen wir auf nicht beobachtbare Konstrukte, wie z. B. die Beweggründe oder die Einstellung dieser Person.²¹³ Das Verhalten eines Menschen ist dabei stets im Kontext von Erwartungen als interpretativer Bezugsrahmen zu deuten²¹⁴. Das heisst, dass die Interpretation einer gewissen Verhaltensweise mehrdeutig erfolgen kann und stets

²¹⁰ vgl. Wentzel et al., 2012, S. 83ff.

²¹¹ vgl. Wentzel & Tomczak, 2012, S. 49f.

²¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Wentzel & Tomczak, 2012, S. 50

²¹³ vgl. Gilbert & Malone, 1995; Uleman et al., 1996, S. 211; Jones & Davis, 1965; Fischer & Wiswede, 2002; Lieberman et al. 2003, S. 201; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 50f.

²¹⁴ vgl. Stapel et al., 1996, S. 437; Wegener et al. 2006, S. 43; Dunning & Sherman 1997, S. 459f.; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 51

von den situativen Erwartungen abhängt.²¹⁵ Wenn bspw. Cristiano Ronaldo seinen berühmten «Sim»-Jubel vorführt, wird dies als selbstverständlich gewertet, da dieses Verhalten von ihm erwartet wird. Würde nun aber sein Erzrivale Lionel Messi ebendiesen Jubel nachahmen, so fiele die Interpretation über das Verhalten ganz anders aus: man könnte ihm unterstellen, er habe keinen Respekt vor Ronaldo und mache sich lustig über ihn.

Insbesondere für die *Stereotypenforschung* stellt der Einfluss von Erwartungshaltungen auf die Wahrnehmung von Verhaltensweisen einen zentralen Aspekt dar. So werden Personen welche einer gewissen Gruppe angehören nicht etwa anhand der individuellen Persönlichkeit bewertet, sondern oftmals nach den übergeneralisierten Eigenschaften stereotypisiert.²¹⁶ Wentzel (2009) sowie Wentzel et al. (2008) identifizieren im Stereotypisierungsprozess und dem Aufbau einer Marke, sowie spezifischer dem Brand Behavior, einige Parallelen. So entsteht durch einzigartig geschaffene Markenassoziationen und dem Markenversprechen beim Konsumenten eine gewisse Erwartungshaltung gegenüber der Marke. Diese dient schliesslich als Basis zur Beurteilung des Verhaltens von Mitarbeitern, welche demnach als stereotypisierte Individuen betrachtet werden können.²¹⁷

Wie oben bereits erwähnt determiniert nicht nur die Marke die Wahrnehmung des Mitarbeiterverhaltens, sondern umgekehrt auch das Mitarbeiterverhalten die Wahrnehmung der Marke²¹⁸. Auch hier trägt die Stereotypenforschung einen Beitrag zur Erklärung bei. Stereotype sind stark verankerte mentale Strukturen, welche sich nur sehr schwer ändern lassen²¹⁹. Wenn ein Mitglied der Gruppe sich atypisch verhält, so geschieht der sogenannte Prozess der *Individuation* und das entsprechende Mitglied wird als Ausnahme der Regel individualisiert, wodurch das Stereotyp unverändert bestehen bleibt²²⁰. Damit ein Stereotyp verändert werden kann, muss das Individuum folglich ein den Erwartungen widersprechendes Verhalten bekunden, gleichzeitig aber auch als ein typisches Mitglied der Gruppe angesehen werden²²¹. Im Kontext des Brand Behavior bedeutet das, dass als typische Mitglieder betrachtete Mitarbeiter einen stärkeren Einfluss auf das Markenbild ausüben als einzigartig und individualisiert wahrgenommene Mitarbeiter, bei denen das Verhalten eher auf die Person selbst zurückgeführt wird²²². Wie stark diese Individualisierung stattfindet, hängt unter anderem von der persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Mitarbeiter ab, welche bspw. bei Friseuren sehr eng sein kann. Auch wenn eine solch intensive Beziehung zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft führen kann, wird der Mitarbeiter tendenziell individualisiert. Dadurch wird markenstärkendes Verhalten gegebenenfalls nicht in vollem Umfang auf die Marke transferiert, sondern eher dem Mitarbeiter zugeschrieben.²²³ Durch den Aufbau eines starken Markenimages und der Verschiebung des Augenmerks von einem einzelnen Mitarbeiter auf eine Gruppe von Mitarbeitern, kann dieser Gefahr

²¹⁵ vgl. Stapel et al., 1996, S. 437; Wegener et al. 2006, S. 43; Dunning & Sherman 1997, S. 459f.; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 51

²¹⁶ vgl. Ames, 2004, S. 340; Kunda & Oleson, 1995, S. 565f.; Crawford et al., 2002, S. 1077; Fischer & Wiswede, 2002, S. 272; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 51

²¹⁷ vgl. Wentzel, 2009, S. 360; Wentzel et al., 2008, S. 135ff.; Sujan et al., 1986, S. 347; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 52

²¹⁸ vgl. Klein & Snyder, 2003, S. 154; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 53

²¹⁹ vgl. Kunda & Oleson 1995; Klein & Snyder, 2003; Yzerbyt et al., 1999; Wilder, et al., 1996; Macrae et al., 1994, S. 38ff.; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 53

²²⁰ vgl. Kunda & Oleson 1995, S. 567; Yzerbyt et al., 1999, S. 45; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 55

²²¹ vgl. Klein & Snyder, 2003, S. 202; Wilder et al., 1996, S. 277; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 55

²²² vgl. Wentzel, 2009, S. 360; Wentzel et al., 2008, S. 135ff.; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 55

²²³ vgl. Reynolds & Beatty, 1999; Bove & Johnson, 2006; Gremler & Gwinner, 2000; Wentzel & Tomczak, 2012, S. 56;

vorgebeugt werden. Der Grund dafür liegt darin, dass durch die stärkere Verankerung der Assoziationen und der als Kollektiv wahrgenommenen Mitarbeiter eine erhöhte Generalisierung des individuellen Verhaltens ermöglicht wird.²²⁴

2.5.3. Die Rolle von Führungspersonen

Eine weitere wichtige Komponente für den Aufbau einer nach innen gerichteten Markenidentität sowie dem daraus entstehenden, nach aussen gerichteten Markenimage, stellen Führungskräfte des Unternehmens dar²²⁵. Sie sind verantwortlich für viel mehr als nur Management-Aufgaben und nehmen auf zwei Arten Einfluss auf das Brand Behavior: Zum einen treten sie intern als Vorbilder für alle anderen Mitarbeiter auf und beeinflussen mit ihrem Verhalten und Auftreten deren Motivation und Wertvorstellungen²²⁶. Zum anderen nehmen sie durch ihre Präsenz in der Öffentlichkeit selbst gegen aussen die Rolle als angesehene Markenbotschafter ein und repräsentieren die Marke als menschliche Verkörperung²²⁷. Führungskräfte formen die Marke folglich sowohl indirekt und intern durch den Einfluss auf das Brand Behavior Anderer, als auch direkt und extern mit ihrem eigenen Brand Behavior.

Der direkte Einfluss einer Führungsperson auf das Bild der Marke kann am Beispiel von Steve Jobs verdeutlicht werden. Als Gründer, CEO und Pressesprecher wurde er selbst als Human Brand zur Ikone der Marke *Apple*. Durch die Wahrnehmung seiner Persönlichkeit verschmilzt das wofür er steht, mit dem wofür die Marke steht.²²⁸ Er war sowohl während seiner Karriere als auch bis heute nach seinem Tod nicht nur das Gesicht von Apple, sondern mit seinen weltweit und medial verbreiteten, als «Keynotes» bekannten Live-Produkt-Launches auch die Stimme von Apple²²⁹. Bendisch et al. (2010) konzeptualisieren die menschliche Marke des CEO als ein Zusammenspiel zwischen der eigenen Persönlichkeit und Identität und dessen Rolle als Manager aus Stakeholder-Perspektive. Sie zeigen, dass ein erfolgreiches CEO-Branding den wahrgenommenen Markenwert steigern kann.

Der indirekte Brand Behavior Einfluss von Führungspersonen auf das Markenimage kann mithilfe der sozialen Lerntheorie begründet werden. Demnach beobachten Menschen (hier: Mitarbeiter) die Verhaltensweise Dritter (hier: vorbildliche Führungskräfte) und erlernen die entsprechenden Verhaltensweisen und Einstellungen mittels Imitation, wodurch die Markenidentität in das individuelle Selbstkonzept übernommen wird.²³⁰ Eine tief verinnerlichte Markenidentität seitens Führungskraft sowie das entgegengebrachte Vertrauen und die Authentizität im Auftritt fungieren in diesem Prozess als Schlüsselfaktoren²³¹. Laut Burns (1978) und Bass (1985) eignet sich insbesondere der transformationale (vs. dem transaktionalen) Führungsstil in Bezug auf das Behavioral Branding. Durch die mit Vertrauen und Loyalität erschaffene Vorbildfunktion der Führungskraft werden Mitarbeiter intrinsisch motiviert und eine Veränderung des Verhaltens wird durch Inspiration, Teamgeist, gemeinsame Werte und persönliches

²²⁴ vgl. Wentzel & Tomczak, 2012, S. 56; Bendapudi & Leone, 2002

²²⁵ vgl. Esch & Knörle, 2012, S. 375 ff.; von Walter, Tomczak & Henkel, 2011, S. 383ff.; Brexendorf et al., 2012, S. 346ff.

²²⁶ vgl. von Walter et al. 2011, S. 383;

²²⁷ vgl. Esch & Knörle, 2012, S. 375; Brexendorf et al., 2012, S. 346

²²⁸ vgl. Peacock, 2007, S. 2 f.

²²⁹ vgl. Bendapudi & Leone, 2002; Peacock, 2007

²³⁰ vgl. Bandura, 1977; Homburg & Stock, 2004, S. 183f.; Esch & Knörle, 2012, S. 380;

²³¹ vgl. Esch, Fischer & Strödter, 2012, S. 107; Brexendorf et al., 2012, S. 350

Wachstum bewirkt²³². Studien konnten zudem einen positiven Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem affektivem (d. h. emotionalen) Markencommitment aufzeigen. Letzteres stellt gleichzeitig eine essenzielle Komponente im Brand Behavior Funnel dar und gilt somit als Schlüsselfaktor im Behavioral Branding²³³.

2.5.4. Übertragung des Brand Behavior Gedankens auf die Spieler-Verein-Beziehung

Laut Wentzel et. al (2012) ist das Brand Behavior in der Dienstleistungsbranche besonders entscheidend, da die Leistung zu einem grossen Teil von den Mitarbeitern selbst erbracht wird. Insbesondere im Profifussball ist die Leistungserbringung der Mitarbeiter fundamental: Die Spieler selbst stellen das Kernelement der Dienstleistungserbringung dar – dem Fussballspiel als Unterhaltung für die Zuschauer. In Bezug auf den Brand Behavior Funnel spielt das *Commitment* eine zentrale Rolle. Für viele Fans stellt der Fussballverein eine Art Religion dar. Demzufolge erwarten sie von den Spielern eine entsprechend hohe Hingabe zum Verein. Vor diesem Hintergrund wird dem affektiven Commitment – sprich der emotionalen Verbundenheit und Identifikation des Mitarbeiters mit der Marke – welches laut Esch & Strödter (2012) ohnehin das grösste Potential in Bezug auf das Behavioral Branding besitzt, im Fussball eine noch höhere Bedeutung zugeschrieben. Durch die dadurch generierte hohe intrinsische Motivation muss der Fussballspieler nicht zu einem gewissen Verhalten gezwungen werden, sondern möchte von sich aus eine langfristige Beziehung zum Verein aufbauen, was sich wiederum positiv auf die Bindung der Fans auswirkt. Als verhängnisvolles Negativbeispiel von fehlendem affektivem Commitment kann der Fall von Mario Balotelli herbeigezogen werden: Neben anderen zahlreichen Negativschlagzeilen erreichte er einen Tiefpunkt von Commitment zu seinem Arbeitgeber, als er zu seiner Zeit bei Inter Mailand in der Freizeit ein Trikot des Erzrivalen AC Mailand trug²³⁴. Dieses Beispiel unterstreicht zudem den Fakt, dass Mitarbeiter permanent und auch ausserhalb der Arbeit als Botschafter ihrer Unternehmensmarke auftreten – insbesondere im Profifussball in hohem Masse. Als Personen des Öffentlichen Lebens werden sie zu jedem Zeitpunkt als Fussballspieler wahrgenommen und mit ihrem Verein assoziiert.

Wie in Abschnitt 2.5.2 besprochen ist die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Mitarbeiter entscheidend dafür, in welchem Masse das Verhalten des Mitarbeiters individualisiert oder auf die Marke transferiert wird. Auch wenn die Beziehung eines Fans zu seinem Lieblingsspieler aufgrund des Einflusses sozialer Medien von parasozialem Charakter²³⁵ geprägt ist, entsteht aus Kundensicht ein intensiver Bezug zum entsprechenden «Mitarbeiter». Laut Bove & Johnson (2006) kann dies dazu führen, dass die Loyalität zum Mitarbeiter höher ist als die Loyalität zur Marke, wodurch der Kunde bei einem Unternehmenswechsel des Mitarbeiters ebenfalls zum neuen Unternehmen wechselt. Für Fussballvereine kann dies gleichzeitig eine Chance wie auch eine Gefahr darstellen: Sie können durch die Akquise eines Spielers neue Vereinsanhänger generieren, könne diese bei einem Spielerabgang aber ebenso auch wieder verlieren. Insbesondere die erste Fallstudie der empirischen Untersuchung in Kapitel 3, in der es um den Wechsel Cristiano Ronaldos zu Juventus Turin geht, wird sich diesem Phänomen widmen.

²³² vgl. Fry, 2003; Snyder & Graves 1994; Esch & Knörle, S. 380-382; Pelz, 2020

²³³ vgl. Meyer et al., 2002, Esch & Knörle, S. 382

²³⁴ vgl. Tribal Football Stars, 2011

²³⁵ vgl. Lucky Shareman, o. J.

Auch die Rolle von Führungspersonen ist im Kontext des Sports unabdingbar. In einer Mannschaft kommt jedem Spieler, neben der sportlichen Position, auch eine soziale Funktion zu. So bestehen zum einen *informelle* Führungskräfte, wie etwa Spieler die besonders mit ihrer motivationalen Art und führendem Charakter einen leitenden Einfluss auf die Mannschaft und die Leistung ausüben. Doch auch *formell* existieren in einem Fussballverein auf verschiedenen Ebenen Führungskräfte, welche das Wesen des Vereins auf menschliche Art und Weise prägen – so z. B. der Sportchef, der Trainer oder der Mannschaftskapitän. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 3.2.5 im Rahmen der Fallstudie zu Jürgen Klopp und dem Liverpool FC von besonderer Relevanz sein. Das folgende Zitat von Cristiano Ronaldo über den damals neuen Trainer Zinédine Zidane, welcher selbst ein langjähriger Real Madrid Spieler war, verdeutlicht abschliessend die emotionale und affektive Relevanz der oben besprochenen transformationalen Führungsrolle: «*Er hat Real neue Flügel gegeben, einen Schub. Wir identifizieren uns mehr mit Zidane – so ist Fußball*»²³⁶.

²³⁶ vgl. Transfermarkt, 2016

2.6. Synthese der Erklärungsansätze: Heuristischer Bezugsrahmen

Nachdem nun vier unterschiedliche marketingtheoretische Ansätze zum Transfer von Markenassoziationen ausführlich diskutiert wurden, erfolgt in diesem Kapitel eine Synthese der daraus extrahierten, relevanten Wirkungsweisen und Einflussfaktoren. Damit die Beziehung zwischen Verein und Spieler zunächst bildlich illustriert werden kann, greift Abschnitt 2.6.1 auf die wirkungsorientierte Definition einer Marke zurück. Anschliessend wird der eigenständig konstruierte heuristische Bezugsrahmen in seiner Komplexität und in Bezug auf die darin enthaltenen Wirkungsweisen und Einflussfaktoren vorgestellt (2.6.2). Dieser dient schliesslich als Basis für die empirische Untersuchung in Kapitel 3 sowie die abschliessenden Modellbildung in Kapitel 4.

2.6.1. Die Spieler-Verein-Beziehung als assoziatives Netzwerk

Wie in Abschnitt 2.1.1 aufgezeigt stellt eine Marke ein Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten dar, gespeichert als assoziatives Netzwerk und bestehen aus Knoten und Verknüpfungen. Um einen möglichst hohen Markenwert zu erreichen und damit eine starke Marke aufzubauen, bedarf es laut Esch (2018) einer hohen Einzigartigkeit und Relevanz der gespeicherten Assoziationen. Die Vereinsmarke ist dabei als ein spezifisches Schema abgespeichert und mit anderen Schemata verbunden.²³⁷ Im vorliegenden Kontext stellen die dem Verein zugehörigen Spieler diese mit ihm verbundenen Schemata dar. Aus Sicht des Markenmanagements gilt es, diese Schemastrukturen mittels Lernprozessen langfristig zu entwickeln und zu modifizieren.²³⁸ Die semantischen Verbindungen zwischen dem Schema der Vereinsmarke und den Schemata der Human Brands der Spieler sowie das daraus entstehenden ganzheitlichen Vorstellungsbild in den Gedächtnisstrukturen der Konsumenten sind in Abbildung 16 illustriert.

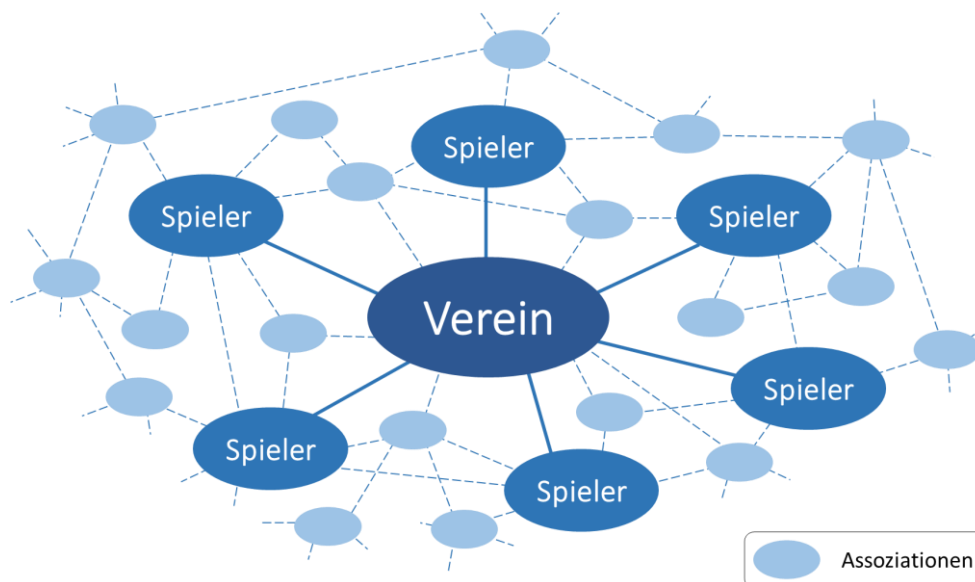


Abbildung 16: Spieler-Verein-Beziehung als assoziatives Netzwerk²³⁹

²³⁷ vgl. Schematheorie in 2.4.1; Esch, 2018, S. 60

²³⁸ vgl. Esch, 2019, S. 40

²³⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (2002), S. 26f.

2.6.2. Heuristischer Bezugsrahmen

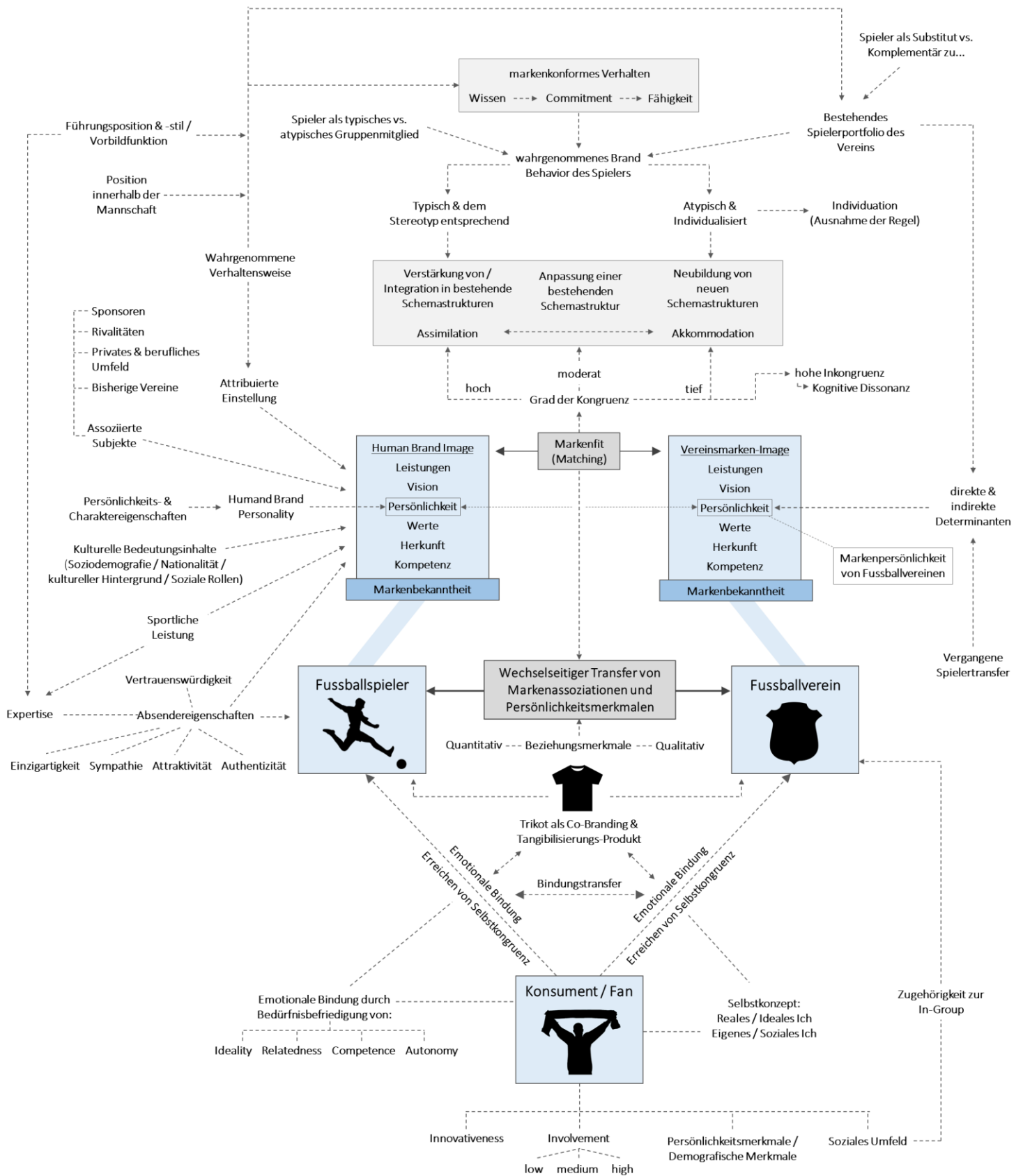


Abbildung 17: Heuristischer Bezugsrahmen auf Basis der Theorien aus 2.2 - 2.5

Beim heuristischen Bezugsrahmen geht es um die ganzheitliche Darstellung der relevanten Wirkungsweisen und Einflussfaktoren der markenorientierten Spieler-Verein-Beziehung. Die theoretische Fundierung dazu wurde in den Kapiteln 2.1 - 2.5 gelegt. Die in Abbildung 17 dargestellten Komponenten und Beziehungen werden nachfolgend ausgeführt. Bei der Erklärung wird in den Fussnoten jeweils ausdrücklich auf den entsprechenden Abschnitt aus den Kapiteln 2.1 - 2.5 verwiesen, wo die relevanten Theorien und die dazugehörigen Quellen zu finden sind.

Den Kern des Konstrukts stellt die Dreiecksbeziehung zwischen den drei relevanten Subjekten *Fußballspieler*, *Fußballverein* und *Konsument/Fan* dar. Spieler und Verein stehen durch ihre gemeinsame Leistungserbringung und ihr Co-Branding in enger Verbindung zueinander, wodurch ein *wechselseitiger Transfer von Markenassoziationen und Persönlichkeitsmerkmalen* erfolgt.

Der Konsument empfindet sowohl gegenüber dem Spieler als auch gegenüber dem Verein eine mehr oder weniger starke *emotionale Bindung*. Diese entsteht laut der Theorie von Thomson (2006) insbesondere dann, wenn durch die Marke die intrinsischen psychologischen Bedürfnisse nach *Idealität*, *Verbundenheit*, *Kompetenz* und *Autonomie* erfüllt werden²⁴⁰. Die Integration des Spielers bzw. Vereins in die eigene Identität ermöglicht dem Konsumenten zudem das Erreichen von *Selbstkongruenz*, stets bedingt durch sein jeweiliges *Selbstkonzept*, wodurch ein symbolischer, identitätsstiftender Nutzen generiert wird²⁴¹. Weitere Einflussfaktoren in Bezug auf den Konsumenten sind seine *Innovativeness*, das *Involvement*, *Persönlichkeitsmerkmale* und *demografische Merkmale* sowie sein *soziales Umfeld* und der damit einhergehenden *Zugehörigkeit zur In-Group*²⁴². Durch die emotionale Bindung an den Spieler (bzw. Verein) wird die emotionale Bindung an den Verein (bzw. Spieler) mittels eines *Bindungstransfers* gestärkt, da die beiden Subjekte nur schwer voneinander zu trennen sind²⁴³. Das *Trikot als Co-Branding-Produkt* macht die Beziehung des Konsumenten zum Verein und Spieler schliesslich greifbar. Aufgrund dieser *Tangibilisierung* und dem damit ausgedrückten *Commitment* wird die emotionale Bindung und der Bindungstransfer wiederum verstärkt.²⁴⁴

Sowohl *quantitativ* als auch *qualitativ* variiert die Charakterisierung einer Beziehung zwischen Spieler und Verein. Während quantitativ bspw. die Dauer der Beziehung den Transfer von Markenassoziationen beeinflusst, spielen auf qualitativer Ebene der Grad der Intensität oder der Authentizität eine entscheidende Rolle²⁴⁵. Ein gemeinsamer Nenner und ein in allen zuvor diskutierten theoretischen Ansätzen hervorgehobener essenzieller Gesichtspunkt, stellt der sogenannte *(Marken-)Fit* oder das *Matching* zwischen Vereinsmarke und Spielermarke dar. Die jeweiligen Markenimages bauen auf deren Bekanntheit auf und sind geprägt durch die sechs Attribute *Leistungen*, *Vision*, *Persönlichkeit*, *Werte*, *Herkunft* und *Kompetenz*²⁴⁶. Dabei sind laut Burmann (2018) die Attribute *Herkunft*, *Werte* und *Persönlichkeit* besonders relevant für den, in diesem Kontext zentralen, symbolischen Markennutzen. Insbesondere das Image-Attribut *Markenpersönlichkeit* kann hier zusätzlich hervorgehoben werden, da dies aufgrund der

²⁴⁰ vgl. 2.1.5

²⁴¹ vgl. 2.1.4

²⁴² vgl. 2.1.4; 2.3.2

²⁴³ vgl. 2.1.5

²⁴⁴ vgl. 2.4.3

²⁴⁵ vgl. 2.3.2

²⁴⁶ vgl. 2.1.2

menschlichen Komponente der Spieler eine wichtige Rolle für den sogenannten *Markenpersönlichkeits-transfer*, definiert als wechselseitige Übertragung von Markenpersönlichkeitsdimensionen und -attributen²⁴⁷, darstellt²⁴⁸. Während diese auf der Seite des Fußballspielers massgeblich durch seine eigene, nach dem psychologischen Verständnis aufgefasste Persönlichkeit geprägt wird, nehmen auf Vereinsseite laut Kilian (2011) unterschiedliche direkte und indirekte Determinanten Einfluss auf die wahrgenommene Persönlichkeit²⁴⁹. Zwei direkte und damit auch durch den Menschen geprägte Determinanten stellen *vergangenen Spielertransfers*, verstanden als die Historie von Markentransfers, sowie das *bestehende Spieler- und Trainerkader* dar²⁵⁰. Mit den Modellen von Schade et al. (2014) und Alexa (2014) bestehen zudem speziell auf den Fußballkontext entwickelte Modelle zur Messung der *Vereinsmarkenpersönlichkeit*²⁵¹.

Da die *Markenstärke* explizit der Kombination aus Markenbekanntheit und Markenimage entspricht und sie gleichzeitig als einer der wichtigsten Faktoren für Markentransfers identifiziert wird, unterstreicht sie die Relevanz des Fits²⁵². Auch wenn in der Theorie unterschiedliche Dimensionen der Fitness bestehen, liegt der Fokus hier ausdrücklich auf dem *markenorientierten Fit* und der damit verbundenen *Authentizität*, da andere Fit-Dimensionen allein durch die natürlichen Wesenszüge der Spieler-Verein-Beziehung bereits gegeben sind (z. B. nutzungsbasiert oder zielbasiert)²⁵³. Der Fit wird in Bezug auf die in Abschnitt 2.4.1 nach Kilian (2011) thematisierte Schematheorie auch als Grad der Kongruenz verstanden. Demnach erfolgt bei der kongruenzabhängigen Wissensintegration auf einem Kontinuum zwischen hoher und tiefer Kongruenz je nachdem tendenziell eine *Assimilation*, was einer Integration in bestehende Wissensstrukturen und deren Verstärkung entspricht, oder eine *Akkommodation*, womit die Modifikation bzw. Neubildung von Schemastrukturen gemeint ist²⁵⁴. Bei zu hoher Inkongruenz kann beim Konsumenten allerdings eine *kognitive Dissonanz* entstehen, die er zu minimieren versucht²⁵⁵.

Diese Schemamodifikation und -entwicklung kann gleichzeitig auch durch das wahrgenommene Verhalten des Fußballspielers erfolgen und somit mit der Theorie des *Brand Behavior* begründet werden²⁵⁶. Das wahrgenommene Markenverhalten wird beeinflusst durch: (1) die Bewertung des Spielers als typisches vs. atypisches Gruppenmitglied; (2) das markenkonforme Verhalten, bedingt durch die drei Komponenten *Wissen*, *Commitment* und *Fähigkeit* des Brand Behavior Funnel; sowie (3) das bestehende Spielerkader als Referenzwert und der damit wahrgenommenen Position des Spielers innerhalb der Mannschaft²⁵⁷. Nimmt der Spieler zusätzlich eine *Vorbildfunktion* oder Rolle als *Führungsperson* ein, so verstärkt dies die durch das Markenverhalten initiierte Schemamodifikation und -entwicklung, sowohl *indirekt* und *intern* über die Beeinflussung der Mitspieler, als auch *direkt* und *extern* über die dem Spieler

²⁴⁷ vgl. 2.2.2, S. 24

²⁴⁸ vgl. 2.1.3; 2.2.2

²⁴⁹ vgl. 2.1.3

²⁵⁰ vgl. 2.1.3

²⁵¹ vgl. 2.1.3

²⁵² vgl. 2.3.2

²⁵³ vgl. 2.3.2; 2.3.2

²⁵⁴ vgl. Schematheorie 2.4.1

²⁵⁵ vgl. Konsistenztheorie 2.4.1

²⁵⁶ vgl. 2.5

²⁵⁷ vgl. 2.5.1; 2.5.2

gewidmete erhöhte Aufmerksamkeit und zugeschriebene Expertise²⁵⁸. Laut der ebenfalls im Zusammenhang des Brand Behavior ausgeführten *Stereotypenforschung*, können die Spieler einer Mannschaft als stereotypisierte Individuen betrachtet werden²⁵⁹. Damit eine Veränderung des Stereotyps erfolgt – was laut Schematheorie einer Akkommodation entspricht – muss der Fußballspieler gleichzeitig als typisches Mitglied der Gruppe wahrgenommen werden, sich jedoch atypisch in Bezug auf das Stereotyp verhalten²⁶⁰. Wird der Fußballspieler allerdings nicht als typisches Mitglied wahrgenommen und verhält sich zudem atypisch, erfolgt der Prozess der *Individuation* und das Verhalten wird als Ausnahme der Regel betrachtet, wodurch die bestehenden Wissensstrukturen nicht verändert werden²⁶¹. Generell kann davon ausgegangen werden, dass ein Spieler im Normalfall aufgrund der konstituierenden Vereinszugehörigkeit als typisches Mitglied betrachtet wird, wobei das Gegenteil nicht auszuschließen ist.

Der *Attributionstheorie* zufolge schließen Konsumenten von dem wahrgenommenen Verhalten auch auf die zugrundeliegende Einstellung des Fußballspielers, was wiederum einen direkten Einfluss auf sein wahrgenommenes Image nimmt²⁶². Ein weiterer relevanter Einflussfaktor auf die Imagewahrnehmung des Spielers stellen mit ihm *assoziierte Subjekte* wie Sponsoren, sein Umfeld oder bisherige Vereine dar, da sie den Spieler ebenso aufgrund des wechselseitigen Imagetransfers ihrerseits mit Markenassoziationen versehen. Ähnlich prägen auch die von McCracken (1989) in seinem *Meaning-Transfer-Model* betonten kulturellen Bedeutungsinhalte die Wahrnehmung des Spielerimages²⁶³. Auch wenn mit der vorliegenden Arbeit nicht der sportlich erbrachte Mehrwert des Spielers für den Verein im Fokus steht, stellt die *sportliche Leistung* dennoch auf markenbezogener Ebene einen relevanten Einflussfaktor für die Spielerwahrnehmung dar. Sie prägt gleichzeitig die Absendereigenschaft *Expertise*. Daneben zählen, in Anlehnung an die von Kilian (2011) ausgeführten Theorien des Testimonial-Marketings, weiter auch *Vertrauenswürdigkeit*, *Einzigartigkeit*, *Sympathie*, *Attraktivität* und *Authentizität* zu den Absendereigenschaften des Fußballspielers und beeinflussen somit vor allem seine Wahrnehmung als Quelle der Informationsübermittlung²⁶⁴.

Nach dieser ausführlichen theoretischen Konzeption in Kapitel 2 wird nun die Perspektive gewechselt und es erfolgt in Kapitel 3, im Rahmen der empirischen Untersuchung, die Erfassung der Realität auf Basis des bis hierhin erarbeiteten Konzepts.

²⁵⁸ vgl. 2.5.3

²⁵⁹ vgl. 2.5.2

²⁶⁰ vgl. 2.5.2

²⁶¹ vgl. 2.5.2

²⁶² vgl. 2.5.2

²⁶³ vgl. 2.2.2

²⁶⁴ vgl. 2.2.2

3. Empirische Untersuchung

Der in Kapitel 2.6 entwickelte heuristische Bezugsrahmen sowie die damit verbundenen variablen Einflussfaktoren und Wirkungsweisen dienen der in diesem Kapitel erfolgten Anwendung auf konkrete Praxisfälle. Nachdem in Kapitel 3.1 das methodische Vorgehen sowie die Auswahl der Fälle aufgezeigt wird, erfolgt in Kapitel 3.2 die Anwendung im Rahmen der explorativen Mehrfallstudie. Die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse werden schliesslich in Kapitel 3.3 zusammengeführt. Auf der Grundlage von Kapitel 2 und 3 resultiert schliesslich die praxisrelevante Modellbildung in Kapitel 4.

3.1. Grundlegende Vorgehensweise

Während in Abschnitt 3.1.1 die angewendete Forschungsmethode ausgeführt wird, gibt Abschnitt 3.1.2 eine Übersicht über die ausgewählten Fälle. Bevor diese in Kapitel 3.2 einzeln analysiert werden, geht es in Abschnitt 3.1.3 um das konkrete Vorgehen sowie die dazu verwendeten Datenerhebung.

3.1.1. Forschungsmethode: Explorative Mehrfallstudie

«Eine Fallstudie ist eine empirische Untersuchung, die ein gegenwärtiges Phänomen in seinem realen Kontext untersucht, wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht klar erkennbar sind und bei dessen Untersuchung mehrere Informationsquellen verwendet werden.»²⁶⁵

Diese Definition der Methodik der Fallstudie zeigt, dass diese insbesondere dann Anwendung findet, wenn relativ neue und bislang wenig oder kaum erforschte Phänomene möglichst realitätsnah untersucht werden sollen. Sie liefert mit ihrer hohen Flexibilität insbesondere bei geringem theoretischen Forschungsstand und Bedarf nach Exploration der Problemstellung einen massgeblichen Erkenntnisbeitrag.²⁶⁶ Da es sich bei der vorliegenden Problemstellung weitestgehend um wissenschaftliches Neuland handelt, erweist sich das Konzept der Fallstudie für die vorliegende Arbeit als sinnvoll.

Konkret handelt es sich bei dem vorliegenden Vorgehen um eine Mehrfallstudie mit explorativem Charakter. Basierend auf einem gewissen Vorverständnis werden bewusst ausgewählte Fälle untersucht. Nach der im ersten Schritt erfolgten isolierten Analyse jedes einzelnen Falles (3.2), werden die Ergebnisse in einem zweiten Schritt einander gegenübergestellt und verglichen (3.3.1). Dabei geht es darum, mittels Identifizierung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten die variablen Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge des heuristischen Bezugsrahmens zu untersuchen, um so die Basis für die abschliessende Formulierung des praxisrelevanten Modells in Kapitel 4 zu legen.²⁶⁷

Nachfolgend wird die gezielte Auswahl der Fälle für die vergleichende Mehrfallstudie ausgeführt sowie anschliessend die innerhalb einer Fallstudie erfolgte Vorgehensweise zur gesonderten Analyse jedes einzelnen Falles erläutert.

²⁶⁵ Yin, 1994, S. 23, aus dem Englischen übersetzt

²⁶⁶ vgl. Eisenhardt, 1989; Bonoma, 1985; Yin, 2003; Schögel & Tomczak, 2009, S. 83 ff.

²⁶⁷ vgl. Eisenhardt, 1989, S. 536 & 540f.; Schögel & Tomczak, 2009, S. 85 & 88

3.1.2. Auswahl und Erläuterung der Fallstudien

Basierend auf den Prinzipien von Eisenhard (1989, S. 537) wird für die vorliegende empirische Untersuchung eine Fallanzahl von fünf Fällen definiert. Jeder von ihnen setzt sich aus einer Kombination von jeweils einem Fußballverein und einer Human Brand zusammen, wobei diese durch die Vereinszugehörigkeit einen markenbezogenen Einfluss ausgeübt hat. Bei der Auswahl wurde speziell darauf geachtet möglichst unterschiedliche Fälle zu finden, welche gleichwohl genügend Literatur und Daten liefern können. Das Ziel der sich unterscheidenden Fälle liegt darin Varianz zu schaffen, um so aus der Analyse der einzelnen Fallstudien möglichst allgemeingültige Aussagen formulieren zu können.²⁶⁸ Nachfolgend werden die fünf ausgewählten Fälle und deren Muster vorgestellt sowie die für die jeweilige Auswahl sprechenden Motive kurz erläutert.

Fallstudie 1: Star-Spieler wechselt zu Top-Verein

Einer der sechs Fälle soll das naheliegende und klassische Prinzip von «Star-Spieler wechselt zu Top-Verein» widerspiegeln. Als dafür repräsentatives und aktuelles Paradebeispiel dient der Transfer von Cristiano Ronaldo zu Juventus Turin im Sommer 2018. Sowohl der Spieler als auch der Verein gehören sportlich wie wirtschaftlich in der Fußballwelt zu den internationalen Spitzenreitern.²⁶⁹

Fallstudie 2: Europäische Expansion nach Amerika und Asien

David Beckham verbindet man in Europa primär mit den beiden Vereinen Manchester United und Real Madrid. Der Fokus dieser Fallstudie liegt jedoch auf keinem dieser Vereine, da sich diese Kombination zu nah an Fallstudie 1 bewegen würde. Stattdessen repräsentiert er mit seinem pionierartigen Wechsel zu LA Galaxy ein in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnener Trend: Die «Expansion» europäischer Topspieler auf den asiatischen bzw. amerikanischen Kontinent.²⁷⁰

Fallstudie 3: Der Spieler als Ikone des Vereins

Bei den bisher erläuterten Fällen wechselte der Spieler jeweils im Verlaufe seiner Karriere zum entsprechenden Verein. Als Kontrast dazu soll ein Fall untersucht werden, bei dem der Spieler sein gesamtes Leben bei ein und demselben Verein gespielt und sich so zu einer Ikone dieses Vereins gemacht hat. Mit insgesamt 28 aufeinanderfolgenden Jahren bei der AS Roma eignet sich Francesco Totti hierfür optimal. Mit seinem Kultstatus gilt er als einer der loyalsten Fußballspieler in der Geschichte des Fußballs.²⁷¹

Fallstudie 4: Regional verankerte Vereine

Die vierte Fallstudie fungiert als Kontrast zum internationalen Spitzenfußball. Bei dem Berner Sport Club Young Boys (kurz BSC YB) handelt es sich um einen regional verankerten und national bedeutenden Verein. Guillaume Hoarau genießt dank seiner Zeit bei PSG zwar internationale Aufmerk-

²⁶⁸ vgl. Eisenhardt, 1989, S. 539f.; Schögel & Tomczak, 2009

²⁶⁹ vgl. Abschnitt 3.2.1

²⁷⁰ vgl. Abschnitt 3.2.2

²⁷¹ vgl. Abschnitt 3.2.3; Sport1, 2018

samkeit, hat YB allerdings vielmehr durch seine Persönlichkeit als seine Bekanntheit geprägt. Um weiter Varianz zu schaffen wurde im Rahmen dieser Fallstudie Nicolas Bürgy als junger Spieler des eigenen Nachwuchts als zweiter Spieler des BSC YB für die empirischen Untersuchung ausgewählt.²⁷²

Fallstudie 5: Trainer-Verein-Kombination

Jürgen Klopp hat mit seiner Ankunft in Liverpool nicht nur sportlich, sondern auch menschlich einen Umbruch ausgelöst. Dieser «Klopp-Effekt», wie er auch gerne genannt wird, dient abschliessend als Trainer-Verein-Kombination, im Gegensatz zu den übrigen Spieler-Verein-Kombinationen, als spezielles Exempel und ergänzt das Thema der markenbezogenen Wechselwirkung zwischen Mensch und Verein mit einem zusätzlichen Blickwinkel.

3.1.3. Konkretes Vorgehen und Datenerhebungsmethoden

Als Ausgangspunkt der isolierten Analyse jeder Fallstudie dient der in Abschnitt 2.6 entwickelte heuristische Bezugsrahmen. Die Fälle werden dementsprechend in Bezug auf die unterschiedlichen Einflussfaktoren und Wirkungsweisen bewertet. Aufgrund des limitierten Rahmens gilt zu erwähnen, dass die Fälle nicht vollständig ausdetailliert besprochen werden können, sondern ausgewählte Sachverhalte der Spieler-Verein-Beziehung bewusst herausgesucht und hervorgehoben werden. Für die Auswahl der instrumentellen Datenerhebungsmethode besteht das zentrale Kriterium in der Vollständigkeit der verfügbaren Informationen und der Möglichkeit zur ganzheitlichen Erfassung des jeweiligen Falles.

Da die Fälle 1, 2, 3 und 5 sowohl in Bezug auf die theoretische Forschung als auch auf die praxisbezogene Erörterung intensiv diskutierte Fälle mit internationaler Bekanntheit darstellen, stellen Sekundärdaten wie Publikationen, Biografien oder weitere Online- und Offline-Materialien bereits ausreichend Informationen für deren ganzheitliche Fallerfassung zur Verfügung. Der Vorteil einer solchen Sekundärdatenanalyse liegt darin, dass für qualitative und explorative Untersuchungen – was bei der vorliegenden Arbeit der Fall ist – eine breite und variationsreiche Grundlage geschaffen werden kann²⁷³.

Für die Fallstudie 4 erscheint eine zusätzliche Datenerhebung hingegen notwendig, da es hier um den international weniger bekannten Verein BSC Young Boys geht. In einem solchen Fall fungieren Experten als inhaltlich reichhaltige Informationsquelle, da sie laut ihrer Definition *«in irgendeiner Weise Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen und/oder über privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozessen verfügen»*²⁷⁴. Basierend auf dieser Definition erscheinen strategisch involvierte Funktionäre der Vereinsführung am naheliegendsten und bezüglich der theoretischen Materie am wertvollsten. Mit diesem Vorverständnis wurde Daniel Marti, der Leiter des Marketings beim BSC Young Boys, als die adäquateste Informationsquelle erachtet und dementsprechend für ein Expertengespräch ausgewählt. Das vollständig transkribierte Interview ist in Anhang 8.1 zu finden und dient als die primäre Datengrundlage für die Fallstudie 4.

²⁷² vgl. Abschnitt 3.2.4

²⁷³ vgl. Schirmer, 2017

²⁷⁴ Meuser & Nagel, 1991, S. 443

3.2. Fallstudien

Nachfolgend werden in den Abschnitten 3.2.1 - 3.2.5 die fünf unterschiedlichen Fälle nach der in Kapitel 3.1 dargelegten Vorgehensweise untersucht.

3.2.1. Fallstudie 1: Juventus Turin / Cristiano Ronaldo

Cristiano Ronaldo gilt als einer der grössten, wenn nicht der grösste Star in der Fussballgeschichte. Der 1985 auf der Insel Madeira geborene Portugiese zählt auch mit seinen aktuell 35 Jahren immer noch zu den besten Fussballern der Welt.²⁷⁵ Doch was ihn auf der Social Media Plattform Instagram mit 242 Millionen Followern zur meistgefolgten Person im Netz macht (Stand November 2020)²⁷⁶, resultiert bekanntlich nicht alleine aus seiner sportlichen Leistung. Das auf seinen Initialen und der Rückennummer Sieben basierendes Kürzel «CR7» wird nicht nur in Marketingkreisen als Human Brand, sondern vielmehr im alltäglichen Sprachgebrauch als eine tatsächlich Marke verstanden²⁷⁷. Um der in dieser Arbeit vorliegenden Problemstellung nachzugehen, dient insbesondere sein Wechsel von Real Madrid zu Juventus Turin im Sommer 2018 als zu untersuchendes Transferphänomen. Um den Fall allerdings ganzheitlich zu betrachten und seinen Werdegang zu verstehen, wird auch auf seine Zeit vor Italien zurückgeblickt. Bevor eine eingehende Analyse seiner wirtschaftlichen Strahlkraft und menschlichen Wahrnehmung erfolgt, soll zunächst seine herausragende sportliche Leistung verdeutlicht werden.

Nachdem er bei Sporting Lissabon zum ersten Mal für europäisches Aufsehen erregt hatte, wurde er im August 2003 vom englischen Club Manchester United akquiriert. Der Verein gehörte im damaligen Jahrzehnt zu den erfolgreichsten europäischen Vereinen und kann als Pionier in Bezug auf die Globalisierung in der Sportbranche verstanden werden.²⁷⁸ Ronaldo erhielt in Manchester zum ersten Mal seine heute so ikonische Rückennummer Sieben, welche er symbolisch von David Beckham übernahm²⁷⁹. Diese damit geschaffene Assoziation zu Beckham, welcher ebenfalls auf und neben dem Fussballplatz als Star galt (siehe Fallstudie 2), liefert als assoziiertes Subjekt ein erstes Indiz darauf, was in den kommenden Jahren folgen sollte. Nachdem er 2008 mit Manchester United das erste Mal die Champions League gewann und damit zum Weltfussballer des Jahres gekürt wurde, wechselte er im Sommer 2009 als damals teuerster Spielertransfer der Geschichte zum spanischen Rekordmeister Real Madrid. Was in den kommenden neun Jahren an sportlichem Erfolg folgte, ist einzigartig: vier Mal ausgezeichnet als Weltfussballer des Jahres, vier Mal die Champions League gewonnen, Europameister 2016 und vieles mehr.²⁸⁰ Mit dieser sportlichen Leistung scheint ausser Frage, dass Ronaldo weltweite Bekanntheit genießt. Doch das alleine macht ihn noch nicht zur Marke, sondern legt lediglich den Grundstein für seine Markenbildung. Die nachfolgenden Ausführungen sollen aufzeigen, was seine Human Brand charakterisiert und welche Alleinstellungsmerkmale er mit sich bringt.

²⁷⁵ vgl. Gala, o.J.

²⁷⁶ Social Blade, o.J.

²⁷⁷ vgl. Marijanovic, 2016, S. 44.

²⁷⁸ vgl. Gala, o.J.; Hill & Vincent, 2006

²⁷⁹ vgl. Gala, o.J.

²⁸⁰ vgl. Transfermarkt, Cristiano Ronaldo, o.J.

Ronaldos Human Brand und seine symbiotische Beziehung zu Real Madrid

So beliebt die Marke Cristiano Ronaldo ist, so polarisierend ist sie auch. Von seinen Fans wird er angehimmelt für sein Aussehen, seinen Erfolg und seinen extravaganten Lebensstil. Von seinen Kritikern wird er als selbstverliebt, abgehoben, arrogant und egoistisch bezeichnet. Obwohl er über zahlreiche Luxus-Sportwagen verfügt und diese auch extrovertiert präsentiert, ist er gleichzeitig regelmässiger Blutspender und Botschafter für verschiedenste Hilfsprojekte, an die er teilweise Beträge in Millionenhöhe spendet.²⁸¹ Damit bewegt sich Ronaldo irgendwo zwischen Perfektion und Menschlichkeit.

Weiter ist er bekannt für seinen enormen Fleiss und sein ambitioniertes Streben nach Erfolgen²⁸². Kombiniert mit seiner Führungsposition nehmen ihn seine Mitspieler dadurch oft als Vorbild und Inspiration wahr, wodurch Ronaldo den im heuristischen Bezugsrahmen aufgezeigten indirekten Einfluss auf die Markenbildung über das Teamgefüge ausübt. Zudem steht er mit seiner Herkunft aus ärmlichen Verhältnissen für die im Sport oft proklamierte Auffassung, dass mit harter Arbeit alles erreicht werden könne. Diese Geschichte emotionalisiert und fungiert für jeden Sportler als Motivation.²⁸³ Doch auch dieser Aspekt bringt polarisierende Konsequenzen mit sich – so wird er oft als Einzelsportler in einer Teamsportart bezeichnet. Diese Beobachtung lässt sich mithilfe der Attributionstheorie erklären: basierend auf seinem Verhalten scheint er trotz eines Sieges nicht zufrieden, wenn er selbst keines der Tore erzielt hat. Mit dieser attribuierten Einstellung macht er sich nicht bei allen zum Sympathieträger.

Auch die Partnerwahl Ronaldos prägt sein von aussen wahrgenommenes Bild. So war er von 2010 bis 2015 mit dem weltberühmten russischen Model Irina Shayk zusammen und präsentiert sich mit ihr in den sozialen Medien dementsprechend extrovertiert und extravagant. Auch seine aktuelle Lebensgefährtin fällt in dieses Schema, womit dieses Stereotyp seiner Partnerinnen als mit ihm assoziierte Subjekte die Assoziationen der Wertlegung auf Äusserlichkeiten und des Schönheitsideals unterstützt.²⁸⁴

Während seiner Zeit bei Real Madrid wurde seine Wahrnehmung insbesondere durch die Rivalität zu Lionel Messi geprägt. In der Schemastruktur kann dieser als ein mit Ronaldo assoziiertes Subjekt verstanden werden, da er für den Erzrivalen FC Barcelona spielte und die Wahl des Weltfussballers zwischen 2008 und 2017 jeweils ausschliesslich entweder auf Messi oder Ronaldo fiel²⁸⁵. Bei dem berühmten «El Clásico» ging es folglich nicht mehr um die Vereine, sondern um das Duell der beiden besten Fussballspieler der Welt, die stellvertretend als das Gesicht ihres Vereins fungierten und mit diesem gleichgesetzt wurden. Obwohl also eine assoziierte Wissensstruktur zwischen Real Madrid und dem FC Barcelona bzw. Ronaldo und Messi besteht, können hier zwei verschiedene Schemata identifiziert werden, die sich durch diese Rivalität über die Jahre hinweg gegenseitig intensiviert und gefestigt haben.

Diese Vergangenheit bei Real Madrid, welche sich als Markentransferhistorie einordnen lässt, hat ihn als mit ihm assoziiertes Subjekt stark geprägt. Es lässt sich sagen, dass eine Symbiose zwischen Spieler und Verein entstanden ist. Für die Fussballwelt war er vom spanischen Rekordmeister kaum mehr

²⁸¹ vgl. Marijanovic, 2016, S. 41

²⁸² vgl. Marijanovic, 2016, S. 41

²⁸³ vgl. Marijanovic, 2016, S. 42

²⁸⁴ vgl. Gala, o.J.

²⁸⁵ vgl. Trainer Baade, o. J.

wegzudenken. In der Marketingtheorie lassen sich der Spieler und der Verein folglich als ein gemeinsam abgespeichertes Schema und als ein und dieselbe Wissensstruktur beschreiben. Demzufolge ist von einer starken Assimilation die Rede, da Ronaldo, wie die Ausführungen zu seiner Human Brand zeigen, die Assoziationen der königlichen Eitelkeit und der edlen Perfektion von Real Madrid ideal verkörperte und diese Wissensstrukturen bei der Anhängerschaft über Jahre hinweg festigte. Die durch eine grosse Authentizität geprägte Beziehungsqualität, sowie die mit einer Dauer von neun Jahren verbundene Beziehungsquantität, stellen je eine moderierende Variable dar und lassen sich in diesem Fall als hoch einschätzen. Als einer der grössten Sportler aller Zeiten spielt er zudem optimal in den Vereinsspitzen «Galacticos» (dt.: die Galaktischen) hinein, der aus der Philosophie der Zusammenstellung des Kaders aus internationalen Superstars hervorging, womit er auch diese Assoziation untermauert²⁸⁶. Dementsprechend gross sass der Schock seines Abgangs und ist bei den Fans bis heute noch nicht verarbeitet. Diese jahrelang wechselseitig aufgebaute Wissensstruktur erlitt plötzlich einen Zerfall.

Genau hier greift das in der Einleitung dieser Arbeit dargelegte Zitat *«Er ist ein Superstar – wohin er auch geht, die Fussballfans werden ihm überall hin folgen.»* Allein der in Kapitel 1 aufgezeigte Anstieg an Follower-Zahlen der sozialen Kanäle Juventus' lässt nur unschwer erkennen, dass aus vielen vermeintlichen Real Madrid Fans nun plötzlich Juventus Turin Anhänger wurden.²⁸⁷ Wenn nach dem Grund für die enorme Anhängerschaft und die intensive emotionale Bindung der Fans an Ronaldo gefragt wird, so kann eindeutig das ideale Selbstkonzept als Treiber für den Konsum identifiziert werden, bei dem der Fussballer als Instrument zur Selbstdarstellung und -inszenierung fungiert. Auch die nach der Human Brand Theory von Thomson (2006) zu befriedigenden menschlichen Bedürfnisse werden mit Ronaldos Human Brand in höchstem Masse erfüllt: «Ideality» entsteht durch seinen Perfektionismus, sein Aussehen und den extravaganten Lebensstil; «Competence» durch seine Expertise als der beste Fussballspieler der Welt; «Relatedness» durch die Tangibilisierung seiner Marke und den erreichten Erfolge für die Club-Anhängerschaft; und zu guter Letzt «Autonomy» durch seine Geschichte vom armen Jungen zum Weltfussballer und der dadurch vermittelten Motivation. Mit diesen Ausführungen wird auch klar, dass seine Absendereigenschaften in Bezug auf seine Testimonial-Qualifikation ideal erscheinen, wobei insbesondere «Expertise», «Attraktivität» und «Einzigartigkeit» hervorgehoben werden können.

Der Sportbuch-Autor Fabrizio Gabrielli steht Cristiano als eigentlichem Mannschaftssportler hingegen kritisch gegenüber: Für Cristiano sei die Mannschaft, in der er spielt, nur bedingt von Relevanz – der Club sei lediglich Mittel zum Zweck, während er selbst die eigentliche Kernbotschaft darstelle. So äussert er sich sinngemäss: *«Cristiano erhebt sich über das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Mannschaft hinaus. Diejenigen, die 'CR7' unterstützen, unterstützen somit Juventus, Real Madrid oder Manchester United nur bedingt. Im Wesentlichen unterstützen sie den Club nur für Cristiano Ronaldo.»*²⁸⁸ Doch dass auch umgekehrt der Spieler aus Sicht des Vereins nur als Mittel zum übergeordneten Zweck dienen kann, zeigt der im Zentrum dieser Fallstudie stehende Transfer von Cristiano Ronaldo zu Juventus Turin, der nachfolgend eingehend analysiert wird.

²⁸⁶ vgl. Marano, 2019, S. 65

²⁸⁷ vgl. Browning, 2020

²⁸⁸ Gabrielli, 2019, S. 173

Der Wechsel zu Juventus Turin und dessen markenorientierter Hintergrund

Alleine mit dem Spitznamen «die alte Dame» wird bereits klar, dass dieser Verein über Jahrzehnte hinweg bekannt war als historischer Traditionsverein. Doch im letzten Jahrzehnt hat sich nicht nur im Weltfussball, sondern auch bei Juventus Turin einiges verändert. Seit dem Amtsantritt des Präsidenten Agnelli im Jahr 2010 ist der Verein Jahr für Jahr gewachsen. Laut dem Sportjournalisten Marco Bellinazzo war jedoch klar, dass sie ihre Anziehungskraft über die Grenzen der Serie A hinaus ausweiten müssten, um zu einem Spitzenklub in Europa zu werden. Damit man mit Vereinen wie Real Madrid oder FC Barcelona mithalten könne, brauche es neben dem sportlich starken Team auch eine grosse Anhängerschaft in den sozialen Medien. Ronaldo stelle damit die optimale Akquise dar, um diese beiden Ziele der Qualität und Popularität verbindend zu erreichen.²⁸⁹ Einer der Höhepunkte dieses Rebranding-Plans stellt das im Januar 2017 (eineinhalb Jahre vor dem Ronaldo-Transfer) präsentierte, neue Club-Logo dar. Dies wurde damals von vielen als eine der mutigsten Marketingmassnahmen in der professionellen Fussballgeschichte bezeichnet.²⁹⁰ Abbildung 18 soll diese radikale Umgestaltung verdeutlichen.



Abbildung 18: Altes Logo (links) vs. neues Logo (rechts) ²⁹¹

Das Wappen eines Vereins verfügt für die Fans über einen grossen emotionalen Wert. Kein anderer Verein hatte sich zuvor gewagt, dieses auf eine solch grundlegende Art und Weise umzugestalten. Dementsprechend polarisierend kam dies bei der Anhängerschaft an und teilte deren Meinung entzwei. Doch mit diesem Logo-Wechsel änderte sich vielmehr als nur der visuelle Auftritt Juventus'. Zusammen mit der Logo-Präsentation verkündete die Vereinsführung die neue Philosophie, nach der sich der Verein positionierte: «*Black and White and More*». Neben dem «*Black and White*», welches für die Vereinsfarben steht, deutet das angehängte «*and More*» darauf hin, dass man mehr sein möchte als nur ein Fussballverein. Der Claim erinnert damit an das «*mas que un club*» des FC Barcelona, was übersetzt «*mehr als nur ein Club*» bedeutet.²⁹² So proklamiert die Vereinsführung sinngemäss: «*Black and White and More ist ein weitreichend ausgelegter Plan. Die Philosophie besteht in der Suche nach Exzellenz ohne Kompromisse, aus der radikal innovative Initiativen, Projekte und Erfahrungen hervorgehen. Der Fussball wird dabei immer den Ursprung darstellen – doch niemals die Grenze.*»²⁹³ Die Zukunft von Juventus liegt somit in der Erweiterung der Marke, ohne dabei den sportlichen Aspekt als Kerngeschäft aus den Augen

²⁸⁹ vgl. Doyle, 2019

²⁹⁰ vgl. Marano, 2019

²⁹¹ Abbildung aus: Süddeutsche, 2017; Juventus, 2017

²⁹² vgl. Marano, 2019, S. 72

²⁹³ Marano, 2019, S. 72

zu verlieren²⁹⁴. Der übergeordnete «Purpose», der in der Markenwelt heutzutage von essenzieller Wichtigkeit ist²⁹⁵, wird somit auch von den Fussballvereins-Managern wahrgenommen.

Wenn man nun diese neu geschaffene Markenidentität mit derjenigen von vor zehn Jahren vergleicht, lässt sich ein markanter Unterschied erkennen: Während der Club neu für moderne und dynamische Assoziationen wie «Innovation», «Zukunftsorientierung» oder «Globalisierung» steht, prägten zuvor traditionelle Werte und die Verwurzelung der Vereinshistorie das Verständnis der Marke. Diese Modifikation bestehender Wissensstrukturen, kombiniert mit der Schaffung neuer, zuvor nicht existenter Assoziationen, lässt sich mithilfe der Schematheorie als eine Akkommodation bewerten. Genau hier kommt die Funktion von Ronaldo ins Spiel: nachdem der Konsument sich bereits eine gewisse Zeit an die neue nach aussen kommunizierte Markenidentität gewöhnen konnte, unterstützt Ronaldo eineinhalb Jahre nach der grossen Verkündung des Rebrandings mit seiner Hebelwirkung den Verein enorm bei der Erreichung dieser Akkommodation und spitzte mit seiner Human Brand diese intendierte neue Positionierung zu. Auch aus der Behavioral Branding Perspektive wird er in Bezug auf das bestehende Spielerkader tendenziell als atypisches und individualisiertes Mitglied der Gruppe wahrgenommen, was ebenfalls laut heuristischem Bezugsrahmen in einer solchen Akkommodation resultiert. Insbesondere dank seiner Vergangenheit bei Real Madrid, dem in diesem Jahrzehnt erfolgreichsten Fussballverein der Welt, und dem dort erfolgten wechselseitigen Assoziationstransfer, kommuniziert er der Fussballwelt mit seinem Vereinswechsel, dass Juventus in Zukunft auf demselben Level angesehen werden solle. In diesem Zusammenhang erscheint die Bezeichnung des «Markenfürsprechers» adäquat, da er für sich selbst nur das Beste vom Besten selektiert, womit er sich mit seiner Wahl für die Marke Juventus ausspricht. Seine Anwesenheit macht Turin in der Tat zu einem attraktiven Ziel für die besten Spieler Europas, wie bspw. die Verpflichtung des aufstrebenden niederländischen Verteidigers Matthijs de Ligt im vergangenen Sommer unterstreicht²⁹⁶.

Fazit: Ronaldo als Baustein des Rebranding-Plans

Zusammenfassend macht die Fallstudie klar, dass es diesen jahrelangen Rebranding-Plan des Vereins gebraucht hatte, damit zwischen den Marken «Juventus Turin» und «CR7» ein genügend grosser Markenfit besteht, um so den Transfer von Markenassoziationen und Persönlichkeitsmerkmalen zu ermöglichen. Wenn Ronaldo einige Jahre zuvor verpflichtet worden wäre, hätte dies möglicherweise aufgrund einer zu starken Inkongruenz zu kognitiver Dissonanz bei der Anhängerschaft Juventus' geführt und der erfolgreiche Assoziationstransfer wären ausgeblieben. Auch wenn dem Verein wohl bewusst ist, dass die neu gewonnenen Fans zu einem grossen Teil ausschliesslich auf deren Anhängerschaft an den einzelnen Spieler zurückzuführen sind, stellt Ronaldo auf lange Sicht gesehen lediglich ein Instrument zur langfristigen, strategischen Positionierung dar, welche über die kurzfristigen Gewinne der Follower-Zahlen und der gestiegenen Aufmerksamkeit hinaus geht. Der Transfer war folglich ein Teil einer überlegten und klugen Marketingstrategie, um «die Welt zu erobern», wie Doyle es treffend auf den Punkt bringt.²⁹⁷

²⁹⁴ vgl. Marano, 2019, S. 72 f.

²⁹⁵ vgl. Infront Insider, 2019

²⁹⁶ vgl. Doyle, 2019

²⁹⁷ vgl. Doyle, 2019; Queirolo, 2019, S. 58

3.2.2. Fallstudie 2: LA Galaxy / David Beckham

David Beckham, geboren 1975 in London, wuchs in einer Familie der englischen Arbeiterklasse auf²⁹⁸. Er durchlief die Nachwuchskategorien von Manchester United und gab schliesslich 1995 im Alter von 20 Jahren sein Premier League Debüt. Das darauffolgende Jahrzehnt machte ihn zu demjenigen Weltklasse-Fussballer und Superstar, als den ihn die Leute heute kennen. Sportlich gesehen absolvierte er 265 Spiele für Manchester United und gewann mit dem Team sechs Mal die Premier League, zwei Mal den FA Cup und einmal die UEFA Champions League. Auch für das englische Nationalteam absolvierte er zwischen 1996 und 2009 über 100 Spiele.²⁹⁹ Auf sportlicher Ebene hat Beckham sich somit insbesondere bei Manchester United zweifelsfrei auf einem Weltklasse-Niveau bewiesen. Dank seiner zweiten Station als Profifussballer bei Real Madrid zwischen 2003 und 2007 assoziiert man ihn in Europa mit zwei der erfolgreichsten und professionellsten Fussballvereinen der Welt. Insbesondere der Wechsel zu Real Madrid, wo er neben Zidane und Ronaldo in einem von der Vereinsführung angestrebten «globalen Fussballverein der Superstars» spielte, verstärkte sein Ansehen als mehr als nur ein Fussballspieler, sondern als Star über den Sportkontext hinaus. Neben den gemeinsamen Sponsoren Adidas und Pepsi verbinden den Verein und Beckham die royalen und eleganten Assoziationen.³⁰⁰ Diese Ausführungen zeigen, wie Beckhams bisherige Vereine als mit ihm assoziierte Subjekte mittels Imagetransfer für den nachfolgenden Wechsel nach Amerika die optimalen Voraussetzungen legten. Während man ihn in Europa insbesondere mit den beiden erwähnten Vereinen und dem englischen Nationalteam assoziiert, steht er in Amerika für den Aufschwung von LA Galaxy, vielmehr aber auch für das Ansehen der gesamten Major League Soccer (MLS)³⁰¹. Wie Beckham den Stellenwert von Fussball in Amerika von einer beinahe Randsportart zu einer akzeptierten Profisportart veränderte, wird nachfolgend aufgezeigt.

Beckhams Ankunft in Los Angeles

Faktisch lassen sich die Auswirkungen auf die Vermarktung des Fussballs in Amerika durch den Transfer Beckhams zweifelsfrei belegen: Die Trikotverkäufe stiegen in der gesamten Liga im ersten Jahr um 700% an, während LA Galaxy gar einen Anstieg von 5'210% verzeichnete. Die Besucherzahlen der MLS-Website stiegen ebenfalls um 117% an und die Mannschaft verkaufte im Jahr 2007 insgesamt 11'000 zusätzliche Saisonkarten.³⁰² Über diese kurzfristigen Effekte hinaus hat Beckham auch nachhaltig positive Veränderungen auf die MLS und das Team ausgeübt, wie bspw. Shapiro et al. (2017) in ihrer Studie belegen. Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie liegt der Fokus nun jedoch darauf, auf einer markenbezogenen Ebene zu erörtern, wie und weshalb diese Effekte überhaupt zustande kommen konnten.

Beckham war zwar nicht der erste, der aus Europa nach Amerika in die MLS wechselte. Trotzdem wird er oft als Pionier bezeichnet, was ihn aufgrund des sogenannten *Novelty Seeking Behaviors* besonders attraktiv machte. So besitzen Konsumenten laut Hirschmann (1980) das angeborene Bedürfnis sich nach

²⁹⁸ vgl. Hugman, 2003, S. 42

²⁹⁹ vgl. Shapiro et al., 2017, S. 611; Wahl, 2009

³⁰⁰ vgl. Vincent, 2009, S. 173f.

³⁰¹ vgl. Vincent, 2009, S. 173f.

³⁰² vgl. DeSchraver, 2014; Wahl, 2010

Dingen zu erkundigen die als neu oder anders gelten.³⁰³ Zudem werden Marken, welche als erste in eine gewisse Produktgruppe oder in einen Markt einsteigen, als *Originale* angesehen, was eine positive Einstellung gegenüber Markenpionieren bei den Konsumenten auslöst³⁰⁴. Diese Gegebenheit unterstützt die Expansion Beckhams auf den amerikanischen Kontinent. Gleichzeitig muss jedoch, wie im heuristischen Bezugsrahmen aufgezeigt, eine gewisse Innovativeness auf Konsumentenseite gegeben sein. Im Falle Beckhams ist diese, unter anderem aufgrund der amerikanischen Entertainment-Kultur des Sports, tendenziell als hoch einzuschätzen.³⁰⁵ Wenn man nun ähnliche Transfers aus der Vergangenheit betrachtet, so beendeten alternde Stars mit einem sich anbahnenden Karriereende häufig ihre aktive Fussballlaufbahn dort. Hier besteht der entscheidende Unterschied zu Beckham: Er war mit seinen 31 Jahren noch nicht an diesem Punkt angekommen und wäre weiterhin in Europa für viele Vereine auf sportlicher Ebene eine Bereicherung gewesen.³⁰⁶ So spielte er zwischen 2009 und 2010 bspw. auf Leihbasis noch für den damals sehr erfolgreichen AC Mailand³⁰⁷. Ein von ihm geäußertes Statement verdeutlicht dies: *«Ich wollte nicht in die MLS kommen, damit die Leute dann sagen 'er ist bereits 35 Jahre alt, er kann nicht mehr laufen und spielen'. Für mich war wichtig, dass ich als Spieler in die MLS komme, der auf dem Höhepunkt seiner Spielfähigkeit ist und stets auf Top-Level performen kann.»*³⁰⁸ Auch wenn die tatsächliche sportliche Leistung des Vereins und der Liga offensichtlich nicht vom einen auf den anderen Tag sprungartig geschieht, transferiert Beckham mit dieser Einstellung sein eigenes sportliches Prestige auf das wahrgenommene und damit aufgewertete Ansehen des Vereins und der Liga. Für diesen Effekt scheint insbesondere die bei Beckham stark ausgeprägte Absendereigenschaft «Expertise» relevant. Die Menschen in Amerika erachteten ihn fälschlicherweise aufgrund der Verehrung in den Medien gar als den besten Fussballspieler des Planeten³⁰⁹. Für den Fussballkonsumenten konnte laut Steve Nicol, ehemaliger Fussballspieler und Trainer, die Wahrnehmung der MLS als *«okay aber nicht gut genug, um auf dem Niveau der anderen mitzuhalten»* mit ihm durchbrochen werden³¹⁰. Landon Donovan, ein ehemaliger Mitspieler von Beckham bei LA Galaxy, sagt zudem, dass der durch Beckham generierte Wert sicherlich auf der einen Seite quantifizierbar sei. Der Grossteil davon liesse sich jedoch nicht quantifizieren – nämlich Beckhams Beitrag zum Image und Ansehen des Vereins und der ganzen Liga.³¹¹

Auf die von britischen Medien geäußerten Vorwürfe, dieser Wechsel sei für ihn eine Art «halber Ruhestand» und er wolle damit nur seine eigene Human Brand stärken, entgegnet Beckham: *«Ich komme nicht hier her, um ein Superstar zu sein. Ich komme hierher, damit ich ein Teil des Teams bin, um hart zu arbeiten und hoffentlich um Spiele und Titel zu gewinnen. Es geht mir um den Fussball.»*³¹² Dem Gedanken der Attributionstheorie nach verdeutlicht er den Fans mit diesem Verhalten seine Einstellung und sein Commitment zum sportlichen Erfolg des Vereins. Wie wichtig dieses Commitment als gleichzeitig

³⁰³ vgl. Hirschmann, 1980; Shapiro et al., 2017, S. 612

³⁰⁴ vgl. Alpert & Kamins, 1995; Grayson, 1996; Mahnik & Mayerhof, 2006, S. 63

³⁰⁵ vgl. Reddit, 2011

³⁰⁶ vgl. Dan Thomas in ESPN FC, 2012, 5:00

³⁰⁷ vgl. Transfermarkt, David Beckham, o.J.

³⁰⁸ ESPN FC, 2012, 5:45, übersetzt aus dem Englischen

³⁰⁹ vgl. ESPN FC, 2012, 14:10

³¹⁰ vgl. ESPN FC, 2012, 6:20, übersetzt aus dem Englischen

³¹¹ vgl. ESPN FC, 2012, 45:45

³¹² Associated Press, 2017; ESPN FC, 2012, 5:30

elementarer Baustein des Brand Behavior ist, zeigt sich im negativen Sinne als Beckham in den Jahren 2008 bis 2010 aufgrund seines intensiven Engagements im Englischen Nationalteam und der Leihgabe zum AC Mailand weniger Commitment zum Verein zeigt³¹³. In dieser Zeit litt die Glaubwürdigkeit Beckhams und die Beliebtheit bei den Fans, was als kognitive Dissonanz auf Konsumentenseite eingeordnet werden kann, da Beckham in ihren Augen andere Ziele als diese ihrer Mannschaft verfolgte³¹⁴. Mit Donovan hatte Beckham zudem zu Beginn einige Differenzen, da dieser der bisherige Mannschaftskapitän war. Für Beckham war die Kapitänswahl allerdings eine mit dem Transfer einhergehende notwendige Bedingung.³¹⁵ Dieser Konflikt bestätigt die im heuristischen Bezugsrahmen aufgezeigte Annahme, dass das bestehende Kader ein zu berücksichtigendes Element darstellt und die Wahrnehmung der Spieler prägt. Beckham scheint somit ein «besseres Substitut» zu Donovan zu sein.³¹⁶

Die Human Brand von David Beckham

Über die Ankunft in Los Angeles meint der Fußballautor und Journalist Gabriele Marcotti, dass das Interesse nicht unbedingt LA Galaxy gilt, sondern vielmehr «ihm [Beckham], seiner Frau, seinen Kindern, seinen Haaren, seinen Tattoos etc.»³¹⁷ Mit dieser Aussage wird bereits klar, dass die Human Brand Beckhams sehr komplex und mit vielen unterschiedlichen Assoziationen verbunden ist. Vincent et al. (2009) untersuchen in diesem Zusammenhang im Rahmen ihrer Fallstudie die multiplen Markenpersönlichkeiten von David Beckham. So argumentieren sie, dass er sich dank seinen Weltklasse-Erfolgen und insbesondere durch seine multiplen Persönlichkeiten abseits des fußballerischen Spielgeschehens nicht nur zu einer Marke, sondern vielmehr zu einem gesamten Portfolio an Marken entwickelt hat. Treffend dazu antwortet Beckham selbst auf die Frage, ob er sich als «Macho-Fußballer oder metrosexuellen Modefreak», bzw. als «Teil der Arbeiterklasse oder Oberschicht» sehe: «Wahrscheinlich von allem ein bisschen»³¹⁸. Da diese Kontroversen wohl den Schlüssel zu seinem Erfolg darstellen, wird nachfolgend genauer auf sie eingegangen.

Wie es in den Nachrichten heisst, sollen sich die Superstar-Pärchen darauf vorbereiten, dass Sie Konkurrenz erhalten werden in Hollywood³¹⁹. Die Rede ist von Victoria Beckham, der selbstbewussten Ex-Spice-Girl-Sängerin mit Star-Status, mit der David seit 1999 verheiratet ist. Mit «dVb» kreierten die beiden in der Tat ihre eigene gemeinsame Marke.³²⁰ Victoria und David sind daher in den Wissensstrukturen der Konsumenten eng miteinander verbunden und können als ein gemeinsam abgespeichertes Schema verstanden werden. Im heuristischen Bezugsrahmen lässt sich Victoria als ein mit ihm assoziiertes Subjekt einordnen und prägt damit massgeblich die Wahrnehmung Beckhams. Er, der ursprünglich aus einer Familie der englischen Arbeiterklasse stammt, wird nun eng in Verbindung gebracht mit den noblen Assoziationen der «Upperclass» und dem edlen Prominenten-Dasein³²¹. Doch die Familiarität,

³¹³ vgl. ESPN FC, 2012, 35:00

³¹⁴ vgl. ESPN FC, 2012, 26:00

³¹⁵ vgl. ESPN FC, 2012, 34:00

³¹⁶ vgl. ESPN FC, 2012, 32:00

³¹⁷ ESPN FC, 2012, 1:30

³¹⁸ Edwardes, 2017, übersetzt aus dem Englischen

³¹⁹ vgl. ESPN FC, 2012, 4:15

³²⁰ vgl. Vincent et al., 2009

³²¹ vgl. Vincent et al., 2009

die er sehr offenkundig auslebt, lässt ihn für die Fans nichtsdestotrotz als bodenständigen Menschen dastehen. So sagt er: «*Die wichtigste Sache in meinem Leben ist meine Familie, die zweitwichtigste der Fussball.*»³²² Dies lässt sich im heuristischen Bezugsrahmen bei den kulturellen Bedeutungsinhalten unter «Soziale Rollen» einordnen, die er in verschiedenen Situationen unterschiedlich wahrnimmt.

Neben der Kontroverse zwischen Arbeiterklasse und Oberschicht, scheint die Spannung zwischen Beckham als Mode-Idol mit metrosexuellen Zügen und seiner Härte und Kampfgeist auf dem Platz auf den ersten Blick ebenfalls widersprüchlich³²³. So erfüllt er als Schönheitsideal die Absendereigenschaft «Attraktivität» und befriedigt damit auch das psychologische Bedürfnis der Konsumenten nach «Ideality». Neben seinen zahlreichen Modeaktivitäten war Beckham stets bekannt für seine bahnbrechenden Frisuren, die ihm seine Fans konsequent nachahmten.³²⁴ Dieser Fakt veranschaulicht repräsentativ zwei Sachverhalte des heuristischen Bezugsrahmens in Bezug auf die Bindung zwischen Fan und Fussballspieler: Zum einen befriedigt Beckham das soziale Bedürfnis der Konsumenten nach «Autonomy», wodurch die emotionale Bindung zu ihrem Idol gestärkt wird. Gleichzeitig stellt das Nachahmen der Frisur Beckhams eine Tangibilisierung seiner Human Brand dar, was gleichzeitig das Bedürfnis nach «Relatedness» befriedigt und die Integration in das eigene Selbstkonzept wiederum verstärkt. Für einen Grossteil der Konsumenten stellt hier demnach das ideale Ich das konsumrelevante Selbstkonzept dar.

Akkommodation durch Assimilation dank einem Human Brand Portfolio

Auf Basis dieser Ausführungen zu den unterschiedlichen Markenfacetten Beckhams lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Kombination aus sportlichem Ansehen, Kampfgeist und harter Arbeit, physischer Attraktivität, englischer Sprache, Wurzeln der Arbeiterklasse, prominenter Star-Ehe und trotzdem Familienmensch, die optimalen Voraussetzungen für seinen Transfer nach Amerika darstellten. Er erreichte mit seiner Person unterschiedlichste Zielgruppen und sprach sowohl das reale als auch ideale Selbstkonzept an. Nicht zuletzt spielte dabei die Stadt Los Angeles eine essenzielle Rolle, da sie mit Hollywood den Link zwischen Beckhams Star-Status zum fussballerischen Geschehen schaffte.³²⁵ Zwischen der Human Brand Beckhams und LA Galaxy als Fussballverein der Stadt Los Angeles bestand somit ein gegebener Markenfit. Die gemeinsam bestehenden Wissensstrukturen (Assimilation) haben Beckham schliesslich dabei unterstützt und ihm die Möglichkeit gegeben, neue Wissensstrukturen zum Verein, vielmehr aber zur gesamten MLS, aufzubauen (Akkommodation). Die ihm gewürdigte Statue in Los Angeles verdeutlicht als tangibilisiertes Symbol seinen Einfluss³²⁶. Dass er mit dem Team 2012 den MLS Cup Final gewinnt, beschert ihm und dem Verein schliesslich ein versöhnliches Ende, nachdem Beckham einiges an Kritik einstecken musste für die zuvor weniger erfolgreichen Jahre³²⁷. Ohne den sportlichen Erfolg hätte das Fazit demnach auch anders ausfallen können, was erneut verdeutlicht, dass die Leistung auf dem Spielfeld ein notwendiges Kriterium darstellt.

³²² ESPN FC, 2012, 0:40, übersetzt aus dem Englischen; Vincent et al., 2009

³²³ vgl. Vincent et al., 2009

³²⁴ vgl. Chadwick & Burton, 2008

³²⁵ vgl. Vincent et al., 2009

³²⁶ vgl. RP Online, o.J.

³²⁷ vgl. ESPN FC, 2012, 40:00

3.2.3. Fallstudie 3: AS Roma / Francesco Totti

In Italien hat der Fussball einen vergleichsweise sehr hohen Stellenwert und stellt für die Leute viel mehr als nur Sport, sondern beinahe eine Art Religion dar. So betont Guschwan (2007), dass Fussball ein grundlegender Bestandteil der italienischen Kultur darstellt und sich Menschen mit einem Verein identifizieren, auch wenn sie die Sportart an sich nicht mögen. Damit knüpfen sie an Werte und Vorstellungen an, die über das reine Fussballspiel an sich hinausgehen und können so bspw. den lokalen Stolz oder die politischen Ansichten ausdrücken.³²⁸ Dies verdeutlicht den identitätsstiftenden und symbolischen Nutzen durch die Zugehörigkeit zum Verein als In-Group sowie den damit verbundenen Einfluss des sozialen Umfelds. Mit diesem Vorverständnis zeigt sich, dass eine Kombination wie sie Francesco Totti und die AS Roma darstellen gerade in Italien enormen Wert generiert.

Francesco Totti und Rom

Da die Geschichte der Stadt Roms und die Geschichte der AS Roma eng miteinander verflochten sind und der Verein eine essenzielle Rolle im täglichen Leben der Römer spielt, kommt dem Fussball als Kulturbestandteil im vorliegenden Kontext eine noch stärkere Bedeutung zu.³²⁹ So entsprechen bspw. die Vereinsfarben den Farben der Kommune Roms, welche für die kaiserlich-römische Würde stehen³³⁰. Die Fans der AS Roma sehen sich selbst als die Erben des grossen Römischen Reiches³³¹. Nach diesem historisch geleiteten Grundsatz ist schliesslich auch die Wahrnehmung der Vereinsmarke aufgebaut, welche Totti als «der Gladiator» ideal vermittelt³³². Die Herkunft und die kulturelle Bedeutung sind im Kontext des Vereins und seinen Fans, und damit den Bürgern der Stadt Roms, von hoher Wichtigkeit.

Francesco Totti ist 1976 in Rom geboren und dort aufgewachsen. Durch den Einfluss seines Vaters und Grossvaters und der frühen Bindung zum Verein war er seit klein auf über seine ganze Lebenszeit hinweg ein grosser Fan der AS Roma.³³³ So sagt er: «*Ich bin als Römer und Romanista geboren, und so werde ich auch sterben.*»³³⁴ Mit dieser intensiven Identifikation mit dem Verein geht eine enorme emotionale Bindung einher: «*Roma ist alles für mich, alles was man anstreben kann. Es bedeutet für mich Leidenschaft, Liebe und Freude.*»³³⁵ Totti hätte während seiner Karriere bei anderen Vereinen mehr Titel gewinnen und mehr Geld verdienen können. So erhielt er diverse Anfragen der AC Mailand oder von Real Madrid, doch er blieb der AS Roma über 25 Jahre lang treu. Wie er selbst sagt, ist ihm «*ein Scudetto [italienischer Ligagewinn] in Rom so viel wert wie zehn Titel anderswo*».³³⁶ In Bezug auf die Dreiecksbeziehung des heuristischen Bezugsrahmens lässt sich Totti ursprünglich als reiner Konsument des Vereins einordnen, der dadurch eine hohe emotionale Bindung zum Verein aufgebaut und diesen bereits in jungen Jahren eng in sein Selbstkonzept integriert hat. Diese Integration war so stark, dass er bereits

³²⁸ vgl. Guschwan, 2007, S. 253

³²⁹ vgl. Ricatti, 2010, S. 217

³³⁰ vgl. Comuni Italiani, 2007; 123football.com, 2005

³³¹ vgl. Ricatti, 2010, S. 224

³³² vgl. LifeBogger, o.J.; Blick, 2020

³³³ vgl. LifeBogger, o.J.

³³⁴ Blick, 2020

³³⁵ Storey, 2017

³³⁶ Plaschy, 2017

mit 13 Jahren Angebote der AC Mailand und von Lazio Rom ablehnte, da die AS Roma die einzige Option gewesen sei³³⁷.

Dadurch, dass Totti als gebürtiger Römer mit der Kultur des Vereins als Fan seit seiner Kindheit aufgewachsen ist und damit eine entsprechend hohe emotionale Bindung an den Verein einhergeht, erfüllt er die Stufen «Wissen» und «Commitment» im Brand Behavior Funnel als Mitarbeiter des Vereins wie kaum ein anderer. Die Fähigkeit, dieses Wissen und Commitment zur Marke und deren Werte schliesslich auch effektiv vermitteln zu können, ergibt sich durch seine Person selbst. Ein Beispiel dafür ist sein starker römischer Akzent, den er konsequent in seiner gesprochenen Sprache beibehält. Dieser Rolle ist er sich selbst auch bewusst: *«Für mich, der ich in Rom geboren bin und Rom ein Leben lang unterstützt habe, war es selbstverständlich, diese Rolle zu übernehmen. Ich fühle die Verantwortung, die sie mit sich bringt, aber auch das Prestige, das sich daraus ergibt.»*³³⁸

Tottis Human Brand: Capitano und Gladiator

Neben seinen Spitznamen «die ewige Zehn», «Er Pupone» (dt.: Riesenbaby), «der Imperator» oder auch «der letzte König von Rom», prägen vor allem zwei Pseudonyme das Verständnis der Human Brand von Totti: «der Gladiator» und «il Capitano» (dt.: der Käptain).³³⁹

Die Bezeichnung des Gladiators entstammt von seiner Widerstandsfähigkeit und seinem kämpferischen Spirit und spielt ideal in das historisch geprägte Image des Vereins und den Assoziationen zum römischen Reich hinein³⁴⁰. Nach der Attributionstheorie lässt sein Verhalten sowohl auf wie auch neben dem Platz diese kämpferische Einstellung für die Fans erkennbar machen. So spielt er nach einer Verletzung im Frühjahr 2006 eine ausserordentliche WM, für welche ihn die meisten bereits abgeschrieben hatten³⁴¹. Als er mit dem Verein 2001 seinen ersten und einzigen italienischen Meisterschaftstitel holte, liess er sich dieses Motiv des Gladiators sogar als Tattoo auf den Oberarm stechen, was als weiteres Zeichen des Commitments zum Verein sowie deren Identitätsintegration verstanden werden kann³⁴². Zudem lud er Russel Crow, den Schauspieler des Hollywood-Films «Gladiator», mehrere Male an diverse Heimspiele ein³⁴³. Diese Darstellung Tottis als Bindeglied zwischen dem Römischen Reich und der AS Roma wurde auch von globalen Marken wie Nike genutzt. Dadurch kommt dem Verein einerseits ein Transfer der globalen Marke auf die lokale Identität zu Gute, gleichzeitig profitiert dieser jedoch auch von einer globalen Skalierung der lokalen Identität.³⁴⁴

Sein zweiter, für die Human Brand so relevanter Spitzname «il Capitano», führt auf seine ebenso langjährige Position als Mannschaftskapitän zurück, die er seit seinem 21. Lebensjahr bis hin zur Beendigung seiner Karriere innehielt. Diese Führungsfunktion bezieht sich allerdings auf viel mehr als nur auf die Mannschaft selbst, sondern stellt ihn gar als die oberste Instanz des ganzen Vereins sowie als den

³³⁷ vgl. LifeBogger, o.J.

³³⁸ Ricatti, 2010, S. 233

³³⁹ vgl. LifeBogger, o.J.; Blick, 2020

³⁴⁰ vgl. Ricatti, 2010, S. 233f.

³⁴¹ vgl. Plaschy, 2017

³⁴² vgl. LifeBogger, o.J.

³⁴³ vgl. Plaschy, 2017

³⁴⁴ vgl. Ricatti, 2010, S. 233f.

Leitwolf der gesamten Anhängerschaft dar. Der so oft im Stadion gesungene Sprechchor «c'è solo un capitano» (dt.: es gibt nur einen Kapitän) verdeutlicht, dass Totti aus Sicht der Fans nicht ersetzbar ist und es keinen Zweiten wie ihn gibt.³⁴⁵ Diese Einzigartigkeit wird insbesondere mit seinem Abschied und Karriereende im Jahr 2017 klar, auf welches weiter unten genauer eingegangen wird. Neben der «Einzigartigkeit» ist auch die Absendereigenschaft «Vertrauenswürdigkeit», aufgrund des ihm von den Fans entgegengebrachten Vertrauens, sehr stark ausgeprägt.

Tottis sportliche Leistung und de Rossi als assoziationsunterstützendes, natürliches Substitut

Sportlich gesehen hat Totti während 25 Saisons insgesamt 785 Spiele für die AS Roma absolviert und dabei über 300 Tore geschossen. Er spielte eine zentrale Rolle für den Meisterschaftssieg 2001, den Weltmeistertitel 2006 und gewann im Jahr 2007 den goldenen Schuh für den besten europäischen Stürmer.³⁴⁶ Damit wird klar, dass die Liebe zum Verein und die symbiotische Markenbeziehung allein nicht ausreichen, um zur Personifizierung einer Marke zu werden. Dank seiner Leistung und der als «il Capitano» genossenen Führungsposition erlangte er eine ausgeprägte «Expertise» als Absendereigenschaft und ein solch hohes Standing.

Dies unterscheidet ihn auch von einem ihm sehr ähnlichen Spieler. Denn Totti ist nicht der einzige, der praktisch seine ganze Karriere hinweg im Trikot der AS Roma gespielt hat. Fast zur selben Zeit und über beinahe zwei Jahrzehnte hinweg spielte Daniele de Rossi, ebenfalls ein gebürtiger Römer und seit Kind auf Fan des Vereins, an seiner Seite.³⁴⁷ Auch er sagt, dass den Club zu verlassen teilweise eine kleine Option gewesen sei, er aber tief in sich drin eine grosse Liebe zu dem Verein hegt, was ihn über die Jahre hinweg in Rom gehalten hat.³⁴⁸ Er ergibt sich damit als «natürliches Substitut»³⁴⁹ und wird mit Totti als assoziiertes Subjekt eng in Verbindung gebracht. Sie verkörpern beide denselben Werdegang und stehen für die einzigartige Vereinsmarkenkultur. Wie eng diese Verbindung war demonstriert Totti mit der Wahl seines «Dream-Teams», für welches er, neben den klassischen Topstars wie Ronaldo, Messi oder Ibrahimovic, auch de Rossi nominierte³⁵⁰. Auch wenn de Rossi scheinbar teilweise im Schatten Tottis stand, verstärkten und untermauerten die durch ihn repräsentierten Assoziationen die Wissensstrukturen zu Totti und gleichzeitig zur AS Roma.

«Einer von uns»

Seine enorme Liebe zum Verein und sein lebenslanges Commitment teilt Totti mit seinen Romanista, wodurch er zu «*einem von uns*»³⁵¹ und «*einem Freund*»³⁵² wird, wie ihn die Fans selbst beschreiben. Genau wie in Italien niemals eine Vereinszugehörigkeit als Fan gewechselt werden kann, hat er selbst seinen Fussballverein als aktiver Fussballspieler nie gewechselt. Er ist in der erwähnten Dreiecks-

³⁴⁵ vgl. Calcioasroma, 2016

³⁴⁶ vgl. Ricatti, 2010, S. 223; Plaschy, 2017

³⁴⁷ vgl. Transfermarkt, Daniele de Rossi, o.J.

³⁴⁸ vgl. UEFA, 2015, 2:00

³⁴⁹ Ghizzoni, 2017, S. 122

³⁵⁰ Football Italia staff, 2014

³⁵¹ Ghizzoni, 2017, S. 122

³⁵² TRT World, 2017, 1:50

beziehung gleichzeitig beim Spieler wie auch beim Fan anzusiedeln. Dadurch wird er noch mehr zu deren Identifikationsfigur und die Anhänger integrieren ihn mittels emotionalem Bindungstransfer, im Zusammenspiel mit der Zugehörigkeit zur AS Roma, stark in ihr Selbstkonzept. Dementsprechend kann tendenziell das reale Selbstkonzept als die relevante Ebene für den Konsum angesehen werden. Wie stark diese Integration ist, verdeutlicht Tottis Abschiedsrede im Rahmen seines letzten Spiels am 28. Mai 2017. In einer 12-minütigen Rede schüttete er sein Herz an seine verehrenden Fans aus, was eine emotionale Achterbahnfahrt und weinende Gesichter auf den Zuschauerrängen auslöste.³⁵³ Dieser Trennungsschmerz zeigt, wie eng diese drei Subjekte in der Dreiecksbeziehung miteinander verflochten waren. Dass Daniele de Rossi die Kapitänsbinde trug und diese an Totti bei seiner Einwechslung übergab, kann als symbolischer Akt interpretiert werden und belegt den unrealistischen Versuch, Tottis Spielerstatus in der Mannschaft durch sein wie oben beschriebenes «natürliches Substitut» zu ersetzen³⁵⁴.

Francesco Totti und die AS Roma als untrennbare Wissensstruktur

Auf Basis dieser Ausführungen lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Human Brand von Totti untrennbar mit der Marke der AS Roma verbunden ist und diese beinahe identisch sind. Mit diesem hohen Markenfit und der symbiotischen Beziehung geht eine starke Assimilation einher, wonach die Wissensstrukturen zur AS Roma und zu Francesco Totti als ein und dasselbe Schema entwickelt und gefestigt wurden. Dies wird untermauert durch den Fakt, dass Totti als die Ikone des Vereins gilt, was laut Definition als «*eine Person oder Sache als Verkörperung bestimmter Werte, Vorstellungen und eines bestimmten Lebensgefühls*» verstanden wird³⁵⁵. Der Vereinsführung war zwar bewusst, wie wichtig die identitätsstiftende Funktion Tottis aus Sicht der Fans ist, weshalb ursprünglich auch eine Funktionärsfunktion für ihn vorgesehen war. Diese scheiterte jedoch aufgrund einiger Differenzen zwischen dem neuen Vereinsbesitzer aus Amerika und dem Römer Urgestein. Ersterem wird auch von den Fans vorgeworfen, dieser kümmere sich nicht richtig um die Historie und Identität des Vereins und habe lediglich kommerzielle Absichten. Zusammen mit dem Abgang von de Rossi zu einem anderen Verein erlitt die Markenidentität des Vereins damit einen schweren Schlag, was an der Reaktion der Fans eindeutig zu erkennen ist: ohne einen einzigen Römer im Kader und dem Bruch mit zwei Vereinslegenden entsteht eine starke kognitive Dissonanz gegenüber dem Verein.³⁵⁶ Dass sich die Fans daraufhin teilweise vom Verein abwandten zeigt, dass diese sich vielmehr mit Totti oder de Rossi identifizieren können, welche nach wie vor die ursprüngliche Vereinsidentität in sich tragen und diese in den Augen der Fans weiterhin repräsentieren. Dieses gescheiterte «Happy End» verdeutlicht, wie wichtig die langfristige Bindung von Vereinsikonen ist, da die Markenidentität so mittels Assimilation langfristig aufrecht erhalten werden kann. Insbesondere bei Francesco Totti und der AS Roma ist eine Trennung dieser gemeinsam aufgebauten Wissensstruktur kaum denkbar.

³⁵³ vgl. Kenmare, 2018

³⁵⁴ vgl. Kenmare, 2018

³⁵⁵ Duden «Ikone», o. J.

³⁵⁶ vgl. Biastoch, 2019; Welt.de, 2019

3.2.4. Fallstudie 4: BSC Young Boys / Guillaume Hoarau und Nicolas Bürgy

Im Gegensatz zu den drei vorangehenden Fallstudien 1 - 3, welche sich zwar in ihrem Muster unterscheiden, sowohl die Spieler als auch die Teams jedoch von globaler Bekanntheit sind, fokussiert sich Fallstudie 4 als Kontrast dazu auf den regional verankerten Berner Verein BSC Young Boys. Als Hauptdatenquelle dient das in Anhang 8.1 transkribierte Experteninterview mit Daniel Marti, dem Marketing-Leiter des BSC Young Boys. Um auch innerhalb dieses Falls zusätzliche Varianz zu schaffen, werden ferner zwei unterschiedliche Spieler analysiert: Zum einen der 1984 geborene Franzose und Ex-PSG-Spieler Guillaume Hoarau; zum anderen der 1995 geborene Berner Nicolas Bürgy aus dem eigenen Nachwuchs³⁵⁷. Zunächst soll jedoch ein Verständnis zur Identität und Wahrnehmung der Vereinsmarke an sich erlangt werden.

Die Marke «BSC Young Boys»

Die Marke von YB zeichnet sich laut Marti vor allem durch zwei zentrale Merkmale aus: der Leistungsorientierung und dem Bezug zur Stadt Bern. Erstere bezieht sich auf die nun nach einer 32-jährigen Durststrecke drei Mal in Folge gewonnene nationale Meisterschaft. So sagt Marti: «*Wir sind hungrig auf mehr. [...] dass wir nicht jetzt nach dem ersten Titel sagen 'jetzt haben wir es erreicht'.*» Diese Einstellung müssen auch die Spieler an den Tag legen und stellt ein Kriterium bei der Akquisition neuer Spieler dar: «*Wir holen entsprechend Spieler, die diesen Hunger auch zeigen, hungrig sind auf Titel und sich weiterentwickeln wollen.*» Diese Leistungsorientierung scheint wichtig für die Identität des Vereins, stellt jedoch kein differenzierendes Alleinstellungsmerkmal dar, da es ein natürliches Wesensmerkmal des Profisports darstellt. Viel zentraler scheint die lokale Verwurzelung und der Bezug zu Bern, wie Marti auch hervorhebt: «*Wir haben uns auch echt Bern auf die Fahne geschrieben.*» Die in der Berner Bevölkerung geteilten Werte und deren starker Bezug zur Heimat hat auch YB internalisiert und prägt massgeblich die Wahrnehmung des Vereins: «*[...] voll leistungsorientiert, aber nicht abgehoben. Wir versuchen immer auf dem Boden zu bleiben, das ist so eine bernische Herangehensweise, dass man sagt, wir wollen bescheiden und bodenständig bleiben.*» Dass der Markenpersönlichkeit als Bestandteil des Markenimages nicht nur in der wissenschaftlichen Sphäre sondern auch in der angewandten Praxis des Marketings eine essenzielle Rolle zukommt, verdeutlicht die nachfolgende Aussage Martis: «*Wenn wir eine Person wären, dann wären wir ein Berner – aber ein leistungsorientierter Berner halt. Einer, der nach Leistung und Erfolgen strebt, aber sonst charakterlich einfach Berner ist.*» Auf die Frage, welchen Spieler des aktuellen Kaders er als ein für YB ganz typischen Spieler hervorheben würde, fällt Martis Wahl auf Michel Aebischer. «*Er ist jung, er ist extrem leistungsorientiert, und trotzdem merkt man das gar nicht so, weil er eben recht bescheiden ist und bodenständig und bedacht auftritt. Gleichzeitig hat er aber ein grosses Entwicklungspotential, besitzt eine Verwurzelung mit Bern.*» Diese Aussage verdeutlicht, wie die intendierte Markenpersönlichkeit des Vereins über die Spieler personifiziert und geformt werden kann. Aebischer kann in dem Sinne als ein stereotypisiertes Mitglied der Gruppe verstanden werden.

³⁵⁷ vgl. Transfermarkt, Nicolas Bürgy, o.J.; Transfermarkt, Guillaume Hoarau, o.J.

Auf Basis dieses Verständnisses der Vereinsmarke werden nachfolgend die beiden ausgewählten Spieler und deren Beziehung und Einfluss auf den Verein genauer untersucht.

Fallstudie 4.1: Guillaume Hoarau und YB

Am 30. August 2014 verkündete der BSC YB die Verpflichtung des damals 30 Jahre alten Stürmers Guillaume Hoarau. Der Transfer erfolgte aus rein sportlichen Gründen und fungierte als Offensiv-Ersatz für den verletzten Alexander Gerndt. So unterschrieb Hoarau zunächst lediglich einen befristeten Vertrag bis Ende Jahr.³⁵⁸ Marti ist zwar erst seit 2015 beruflich bei YB tätig, kann aber trotzdem über die Hintergründe des Transfers Auskunft geben: *«[...] Was ich sicher sagen kann ist, dass es nicht Marketing-Gründe waren. Das waren rein sportliche Gründe. [...] Eigentlich wollte er ursprünglich zu YB kommen, um dann den nächsten Schritt zu machen. Er hat YB als Trampolin oder Sprungbrett angesehen, um nochmals Fuss fassen zu können in einer grossen Liga.»* Im Nachhinein weiss man, dass alles anders kam – sodass er insgesamt sechs Jahre bis im August 2020 für die Berner Young Boys spielte.

Sportlich gesehen liess sich Hoarau damals auf einem im Vergleich zur Schweizer Liga relativ hohen Niveau einordnen. Mit 28 Treffern für Le Havre in der Saison 2007/08 brachte er den Verein in die oberste französische Liga, die Ligue 1. Anschliessend erzielte er in seiner ersten Saison für den mittlerweile europäischen Spitzenverein Paris Saint-Germain 17 Tore und führte die Mannschaft 2010 mit dem entscheidenden Treffer zum Sieg im französischen Cup-Finale. Auch für die französische Nationalmannschaft bestritt er fünf Länderspiele. Nach einer zunächst erfolgloseren Zeit erfolgte dann der Wechsel zu YB, aufgrund der oben genannten Gründe.³⁵⁹ Auch wenn seine bisherige Karriere demzufolge einige Top-Mannschaften beinhaltete, nimmt dies laut Marti wenig Einfluss auf seine Wahrnehmung in der Schweiz: *«Man hatte ihn hier in Bern als breiter Fussball-Fan nicht gekannt.»* Dank seiner fussballerischen Vergangenheit zeichnet ihn dennoch eine gewisse «Expertise» als Absendereigenschaft aus, was ihm laut Marti unter anderem dabei geholfen hat in der Schweiz ein gewisses Star-Standing zu erlangen. Hinzu kamen jedoch eine Menge weiterer Faktoren, auf die nachfolgend eingegangen wird.

Einer davon stellt laut Marti zweifelsohne sein sportlicher Erfolg mit YB dar: *«In erster Linie hat er uns sportlich extrem viel gebracht. Auf dem Platz selbst hat er uns und seine Mitspieler besser gemacht und war der beste Spieler der Schweiz. Er hat uns in die Champions League gebracht, dort hat er auch noch Tore geschossen.»* Diese Aussage unterstreicht, dass seine sportliche Leistung ein notwendiges Kriterium war, um zum Berner Publikumsliebbling zu werden. Dass der Verein mit ihm 2018 zum ersten Mal nach 32 Jahren wieder Schweizer Meister geworden ist³⁶⁰, nimmt ausserdem einen prägenden Einfluss und intensiviert die emotionale Bindung der Konsumenten sowohl zum Verein als auch zum Spieler.

Seine Position innerhalb der Mannschaft zeigt auf, wie er nicht nur direkt über seine wahrgenommene Persönlichkeit das Image von YB geprägt hat, sondern auch indirekt über die Beeinflussung seiner Mitspieler mittels seines Brand Behavior. So verdeutlicht Marti: *«Man kann wirklich sagen, dass er neben von Bergen, Lustenberger und Wölfli die Führungsperson war in der Garderobe und auch Chef auf dem*

³⁵⁸ vgl. YB verpflichtet Guillaume Hoarau, 2014

³⁵⁹ vgl. YB verpflichtet Guillaume Hoarau, 2014

³⁶⁰ vgl. Watson, 2018

Platz. [...] Er ist wirklich eine Respektsperson in der Garderobe. [...] Er ist extrem wichtig auch für die Stimmung in der Mannschaft, er ist sehr integrativ. Damit hat er schliesslich auch die anderen besser gemacht. [...] Auf dem Platz selbst ist er dann auch eine wichtige Führungsperson und sehr fokussiert auf den Fussball, sehr erfolgsorientiert und leistungsorientiert.» Obwohl er neben dem Platz eine lockere und unterhaltsame Art hat, auf die nachfolgend noch eingegangen wird, ist er auf dem Platz somit gleichwohl stark leistungsorientiert. Diese Einstellung wird dem Konsumenten, der Attributionstheorie zufolge, unter anderem durch sein gezeigtes Verhalten verdeutlicht, als er im Frühling 2020 aufgrund einer Verletzung weinend vom Platz ging³⁶¹. Den identitätsrelevanten Gedanken der Leistungsorientierung der Vereinsmarke erfüllt er demnach voll und ganz. Einem Interview zufolge lässt sich sogar sagen, dass er diesen Leistungsgedanken in Bern erst richtig entfachen konnte und damit laut Schematheorie eine Akkommodation bei der YB-Anhängerschaft geschah. Auf die vom Reporter geäusserte Aussage, in Bern wirke man arrogant, wenn man sagt man wolle gewinnen, entgegnet er: «*Mais non! Der Zweite ist der erste Verlierer. Wir haben ein Ego und wollen nicht Zweiter werden. Diesen Geist soll auch unser Meistersong 'Stand Together, YB Forever!' überbringen.*»³⁶² Dieses Lied, welches er zusammen mit der Band «Open Season» produziert hat, leitet über zu seiner prägenden Figur neben dem Platz.

Marti beschreibt diese wie folgt: «*Er ist ein geborener Entertainer. [...] Schon alleine wegen dem Singen und so. Er ist weniger nervös, wenn er vor einem Publikum singen muss als wenn er Fussball spielen muss. Bei den Swiss Football Awards ist er ja auch aufgetreten, und er würde sehr gerne einmal auf dem Gurten [Gurtenfestival] auftreten. [...] Er hat eine sehr lockere Art, immer am Singen, immer am 'Spässeln'.*» Mit dieser Rolle hat er laut dem Experten eine sehr breite Masse an Leuten angesprochen, welche zuvor eher weniger mit YB zu tun hatten. So meint Marti: «*Er hat eine sehr breite Gruppe an Menschen angesprochen. Insbesondere auch Frauen und Kinder, vielleicht ein bisschen mehr als andere Spieler. Den Ultra hat er vielleicht etwas weniger angesprochen. Sondern mehr den 'normalen Fan', den 'Halbfan', den hat er mehr angesprochen.*» Diese Aussage verdeutlicht die entscheidende Rolle des Konsumenten und dessen Eigenschaften in Bezug auf die Dreiecksbeziehung des heuristischen Bezugsrahmens. Zudem zeigt diese Aussage insbesondere auf, wie mit unterschiedlichen Spielern unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden.

Seine Beliebtheit bei den Fans wird insbesondere durch die Zahlen der Trikotverkäufe unverkennbar. Auf die Frage nach dem meist verkauften Spielertrikot, antwortet Marti: «*Ganz klar Guillaume Hoarau, mit Abstand, auch diese Saison noch.*» Der letzte Teil der Aussage bezieht sich auf seine Leistung in der Saison 2019/20, in der sein Mitspieler Jean-Pierre Nsamé erheblich mehr Treffer als er erzielte und sich mit 32 Toren gar zum Rekord-Torschützenkönig der Schweizer Liga-Geschichte krönte³⁶³. Auf der Liste der meistverkauften YB-Trikots der erwähnten Saison rangiert Nsamé trotzdem lediglich auf Rang vier. Diese Tatsache verdeutlicht, dass die sportliche Leistung eines Spielers diesen nicht automatisch zum von den Fans favorisierten Spieler macht. Marti begründet dies insbesondere mit den bei Hoarau stark ausgeprägten Absendereigenschaften «Sympathie», «Attraktivität» und «Einzigartigkeit». Dank seines erlangten Star-Status verzeichnete YB in den vergangenen Jahren auch vermehrt Aufmerksamkeit aus

³⁶¹ vgl. Moser, 2020

³⁶² Friedli, 2019

³⁶³ vgl. Weltfussball, o.J.

Frankreich. Zudem erwähnt Marti auch den Einfluss auf die Zusammenarbeit mit Sponsoren: *«Alle Sponsoren wollten immer ihn als Testimonial haben. [...] Und auch wir, wenn wir neue Sponsoren akquirieren wollten, haben wir immer Hoarau genommen, weil er wirklich so mit Abstand der attraktivste Spieler war.»*

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass sich, obwohl keine Marketing-Gründe hinter der Verpflichtung des Spielers standen, Guillaume Hoarau zu einem wahren Marketing-Juwel für den Verein und dessen Markenentwicklung entpuppte. Dies bestätigt Marti: *«Er hat wirklich einen positiven Einfluss auf unser Image ausgeübt, gerade weil er gut zur Stadt Bern passt.»* Damit hebt der Experte auch den hohen Markenfit heraus: *«[...] Und dann passt er halt als Typ hervorragend zur Stadt Bern. [...] Dieses Lockere, der Bezug zur Musik ist auch sehr wichtig, und eben dieses Gemütliche, 'Savoir vivre'. Das verkörpert er auch.»* Dank seines kulturellen Hintergrunds passt er zudem in das von YB getätigte Engagement gegen Rassismus. Auf Basis dieser Ausführungen lässt sich laut der Schematheorie in Bezug auf die Vereinsmarke eine Verstärkung der bestehenden Wissensstrukturen erkennen, was einer Assimilation entspricht. Obwohl Hoarau kein gebürtiger Berner ist und vor seiner Zeit bei YB nichts mit der Stadt zu tun hatte, wird er von den Anhängern dank der hohen Kongruenz zum Image der Berner Young Boys und dem gekonnten Vorleben dieser Werte als solcher angesehen und akzeptiert. Wie er oft betont fühlt er sich in Bern sehr wohl, was ihn bei den Bernern zu «einem von ihnen» macht³⁶⁴.

Fallstudie 4.2: Nicolas Bürgy und YB

Guillaume Hoarau und Nicolas Bürgy unterscheiden sich hinsichtlich vieler Punkte. Bürgy ist in einem Vorort von Bern aufgewachsen und war seit klein auf selbst ein YB-Fan. Dass sich diese lokale Herkunft und die frühe Identifikation mit dem Club auf seine Beziehung zum Verein auswirkt, bestätigt Marti: *«[...] denke ich schon, ja. Dass er hier mit sehr viel Herzblut dabei ist, und dass das für ihn eine super Geschichte ist, dass er hier ist.»* Im Brand Behavior Funnel ist sein Wissen und das Commitment somit aufgrund der eigenen Vereins-Anhängerschaft und der Berner Herkunft als hoch einzuschätzen. Auch seine Fähigkeiten, mit seinem Brand Behavior die Vereinsmarke gegen aussen vertreten zu können, hebt Marti hervor: *«Er ist ein sehr intelligenter Typ, sehr sympathisch. Wir setzen ihn auch viel ein für Events, sei es mit dem Kids Club zum Beispiel, zum Teil auch für Videodrehs, wenn es um Themen geht wie Rassismus oder so, wo man gut reden können muss. Und da ist er sicher immer der Richtige.»* Marti bestätigt zudem, dass er sich vom Typ her in ein ähnliches Schema einordnen lässt wie Michel Aebischer und damit den Wissensstrukturen dieses oben erwähnten Stereotyps entspricht.

Bürgy durchlief die Nachwuchsstationen des BSC YB und wurde im Jahr 2014 im Alter von 20 Jahren zum ersten Mal Teil des Kaders der ersten Mannschaft³⁶⁵. Dieser Fokus auf junge Spieler aus dem eigenen Nachwuchs ist laut Marti fest in der Vereinsstrategie verankert und hat nicht nur finanzielle Gründe des zukünftigen Verkaufs: *«[...] das hat auch positive Auswirkungen auf das Image des Vereins, wenn man viel mit jungen Spielern agiert, wie St. Gallen das spürt. Sie spielen sehr viel mit jungen Spielern und das wirkt sich positiv auf ihr Image aus.»* Der markenbezogene Einfluss eines einzelnen Nachwuchs-

³⁶⁴ vgl. Friedli, 2019

³⁶⁵ vgl. Transfermarkt, Nicolas Bürgy, o.J

Spielers sei jedoch limitiert: *«Fans finden es sicher gut, wenn man mit jungen Spielern spielt. Aber die Identifikationsfiguren sind nicht die Jungen – die Identifikationsfiguren sind die Alten, [...] eher die Routiniers, die schon lange dabei sind und das Gesicht des Vereins bilden.»* Insbesondere Bürgys Einfluss auf die Vereinsmarke ist bis anhin weitgehend begrenzt, da er auch aus sportlicher Sicht laut Marti noch zu wenig die Leistung der Mannschaft geprägt hat. So ist für Marti auch die Wahrnehmung Bürgys bei den Fans schwierig einzuschätzen: *«Die Wahrnehmung durch die Fans kann ich noch zu wenig sagen, da er noch zu wenig ein Thema ist bei den Fans. Er hat noch zu wenig gespielt bis jetzt. [...] Ich weiss gar nicht, wie viele Fans überhaupt wissen, dass er Belper [Berner Vorort] ist und dass er bereits immer YB-Fan war. Einfach weil er noch zu wenig im Rampenlicht war.»* Einmal mehr wird klar, dass die sportliche Leistung eine notwendige Bedingung für die Präsenz bei der Konsumentenwahrnehmung darstellt.

Dass in ihm jedoch nicht nur sportlich, sondern auch in Bezug auf die Verkörperung der Vereinsmarke grosses Potential steckt, verdeutlicht die folgende Aussage: *«[...] wenn er sich sportlich entwickeln würde, fände ich das super, wäre wunderschön, auch wenn er bei uns bleiben würde dann. Ich würde ihn absolut sehen als Botschafter für YB und Identifikationsfigur. [...] Er wäre einer, der YB sehr gut verkörpern könnte. Er könnte die Werte, die wir vertreten, sehr gut gegen aussen vertreten. [...] Aus Marketing-Sicht kann ich sagen, dass er sich sehr gut eignen würde dafür.»* So sieht der Experte einen hohen Markenfit zwischen der potentiell noch wachsenden Human Brand von Bürgy und der Vereinsmarke von YB: *«Weil er charakterlich ein super Typ ist, weil er aus der Region stammt und einen grossen Bezug zu YB und eine grosse Identifikation mit dem Club hat. Und weil er hoffentlich einmal eine Identifikationsfigur werden könnte.»* Diese Aussage unterstreicht die bei ihm positiv ausgeprägten Absendereigenschaften, bei denen Marti vor allem die «Sympathie», «Authentizität» und «Vertrauenswürdigkeit» hervorhebt. Gleichzeitig spricht der Experte somit von einer Verstärkung bestehender Wissensstrukturen zum Vereinsimage, was erneut einer Assimilation entspricht.

Das generelle Problem bei Nachwuchsspielern sieht Marti allerdings darin, dass sie oftmals zu einem ausländischen Club in eine bessere Liga wechseln, sobald sie auf sportlicher Ebene bereit dazu sind. Neben der Hoffnung ihn aufgrund des hohen Markenfits, der Verkörperung der Vereinsmarkenwerte und der lokalen Verankerung zum Leader und zur Identifikationsfigur von YB zu machen, sieht der Marketing-Manager insbesondere hier, im Vergleich zu anderen Spielern, den potentiellen Wert von Bürgy: *«Ich glaube nicht, dass es sein erstes Ziel ist ins Ausland zu wechseln. Sein Ziel ist es, hier nun Fuss zu fassen und spielen zu können in der ersten Mannschaft. Das ist sein grosses Ziel, das unterscheidet ihn wohl von vielen anderen, die bei uns im Club sind.»* Dies zeigt, wie wertvoll die emotionale Bindung eines Spielers zu seinem Verein sein kann. Wie der noch junge Spieler den Verein in Zukunft prägen wird, wird sich zeigen und kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschliessend bewertet werden.

3.2.5. Fallstudie 5: Liverpool FC / Jürgen Klopp

Neben den bereits intensiv besprochenen Fußballspielern existieren weitere menschliche Elemente des Vereins, wie bspw. das Management oder die Vereinsführung. Das am nächsten bei der Mannschaft und den Fans einzuordnende Individuum stellt in diesem Kontext offensichtlich der Trainer dar. Auch der Sportökonomie-Autor Neveling betont, dass diese längst nicht mehr nur für die Ausgestaltung der Trainings und der Spielsteuerung zuständig seien. Vielmehr fungieren sie als Vertreter und Gesichter ihres Vereins in der Öffentlichkeitsarbeit.³⁶⁶ Daraus lässt sich schliessen, dass der Trainer einen massgeblichen Einfluss auf die Imagebildung der Vereinsmarke ausübt, weshalb es Sinn macht neben den fünf Spielern der vorangegangenen Fallstudien zusätzlich einen Blick auf den Zusammenhang zwischen Trainer und Verein zu werfen. Als Paradebeispiel eignet sich hierfür der Deutsche Jürgen Klopp, der nach den Stationen beim 1. FSV Mainz und Borussia Dortmund aktuell den Liverpool FC zum erfolgreichsten englischen Verein der letzten Jahre geformt hat³⁶⁷. Da insbesondere letztgenannter Verein eine aktuelle Erfolgsgeschichte darstellt, steht dieser im Zentrum dieser Fallstudie. Um den Menschen Jürgen Klopp und seine Verbindung zu seinen jeweiligen «Arbeitgebern» zu verstehen, wird jedoch mehrfach auf seine vorherigen Vereinsstationen referenziert.

Glaubwürdigkeit dank sportlichem Erfolg

Neveling, der unter anderem mehrere Biografien über Klopp geschrieben hat, bestätigt, dass *«Jürgen Klopp fachlich wie persönlich zu einem Markenzeichen geworden ist.»*³⁶⁸ Bevor das Persönliche rund um den Trainer nachfolgend ausführlich diskutiert wird, soll kurz das Fachliche, und damit seine sportliche Leistung und die Erfolge, aufgezeigt werden. In diesem Zusammenhang sagt Matthias Sammer, früherer Meistertrainer der Dortmunder: *«Die besten Marken sind die, die erfolgreich sind. Die anderen sind unglaubwürdig.»*³⁶⁹ Damit unterstreicht er den Gedanken, dass ohne den sportlichen Erfolg ein Markenpersönlichkeitstransfer von Mensch auf Verein und umgekehrt nicht stattfinden könne. *«Für Klopp trifft diese Definition zu. Er ist als Marke glaubwürdig, da er erfolgreich ist.»*, ordnet Neveling ein und hebt hervor, dass Erfolg generell als ein Grundpfeiler der Bildung einer Marke fungiert.³⁷⁰ Gleichzeitig führt er jedoch einen differenzierten Gedanken ein und wirft die Frage in den Raum, ob Erfolg tatsächlich stets als sportliche Leistung zu verstehen sei. Für die Beantwortung dieser Frage vergleicht er den FC Bayern mit dem FC St. Pauli. Letzterer hat es geschafft den Markenkern vom sportlichen Erfolg zu trennen. So wurde die Mannschaft von den Fans selbst nach einer Niederlage am letzten Spieltag und dem damit feststehenden Abstieg in die 2. Bundesliga gefeiert. Der markante Kontrast dazu bildet der FC Bayern, bei dem der Titelgewinn zum Selbstverständnis geworden ist, wodurch sich eine Niederlage relativ gesehen viel stärker auf die Wahrnehmung der Marke auswirkt.³⁷¹

³⁶⁶ vgl. Neveling, 2020, S. 201

³⁶⁷ vgl. Pichler et al., 2019, S. 12 ff.

³⁶⁸ Neveling, 2020, S. 200

³⁶⁹ Neveling, 2020, S. 200

³⁷⁰ Neveling, 2020, S. 200f.

³⁷¹ vgl. Neveling, 2020, S. 200f.

Die von Klopp geführten Vereine lassen sich auf dieser Skala irgendwo dazwischen einordnen. So wurde Klopp bei Liverpool nach seiner ersten Saison von den Fans bereits intensiv gefeiert, obwohl er drei Finalspiele unterschiedlicher Wettbewerbe verlor. Trotzdem ist der sportliche Erfolg unter seiner Führung unverkennbar. Dortmund führte er nach sowohl sportlich als auch finanziell kritischen Jahren zurück an die Spitze des deutschen Fußballs, mit dem Ligagewinn 2011 und dem Double 2012. Auch auf internationaler Bühne ist der Verein dank ihm wieder erfolgreich und erreicht 2013 gar das Champions League Finale.³⁷² Ex post lässt sich dieser Erfolg auch bei Liverpool feststellen: Nachdem die Mannschaft das Champions League Finale 2018 gegen Real Madrid verliert, feiern sie in den Jahren darauf zuerst 2019 den Champions League Sieg und 2020 den ersten Premier League Ligagewinn nach 30 Jahren.³⁷³ Dieser von Neveling genannte «Grundpfeiler der Markenbildung» ist demnach gegeben. Doch Klopp hebt sich nicht primär dank seinen Erfolgen von seinen Trainerkollegen ab. Seine Persönlichkeit zeichnet «Kloppo» aus und macht ihn zur unverkennbaren Marke, weshalb die menschliche Komponente nachfolgend in Bezug auf den heuristischen Bezugsrahmen ausführlich analysiert wird.

The Normal One – Jürgen Klopp als Mensch und Marke

Als Jürgen Klopp sich im Oktober 2015 vor der Presse in Liverpool vorgestellt hatte, erschuf er selbst den Spitznamen, welcher seine gesamte Human Brand unter einem kurzen Terminus zusammenfasst und auf den Punkt bringt: «The Normal One». Die Bezeichnung nimmt Bezug auf die von dem Star-Trainer José Mourinho selbstgegebene Beschreibung von «The Special One».³⁷⁴ Auch hier wird deutlich wie assoziierte Subjekte Einfluss auf die Wahrnehmung der Human Brand nehmen und wie Klopp gar bewusst damit spielt, um den Kontrast und die Abgrenzung zu den mit Mourinho verbundenen Assoziationen zu schaffen. Auch der Markenexperte Frank Dopheide bestärkt, dass die Bezeichnung «The Normal One» von keinem Marketingmanager besser formuliert hätte werden können³⁷⁵.

Die Beschreibung als «The Normal One» charakterisiert Klopp als einen bodenständigen Mann des Volkes, einem anfassbaren Kumpeltyp ohne Starallüren. Im Gegensatz zu seinen Trainerkollegen, die mit Krawatte und Anzug am Spielfeldrand stehen, läuft er im Sportanzug herum und *«lebt und liebt seinen Sport, als spielte er noch selbst auf dem Rasen»*, wie Neveling ihn beschreibt.³⁷⁶ Klopp, der eigentlich selbst kein Spieler mehr ist, kann demnach in Bezug auf dessen Bedeutung für den Verein aus Sicht der Konsumenten dennoch beinahe als ein solcher gewertet werden. Mit seinem *«verbindenden Element»*, wie Dopheide es nennt, steht er für Werte wie Familie, Freundschaft und Treue³⁷⁷. Unter anderem deswegen hat er während seiner ganzen Karriere bei allen Vereinsstationen einen für einen Trainer ungewöhnlich intensiven und engen Draht zu den Fans gehabt. In der Dreiecksbeziehung lässt sich Klopp sehr nahe beim Konsumenten und beinahe selbst als Fan einordnen, denn *«als Fan unter den Trainern [...] feiert Klopp nicht nur Torerfolge so überschwänglich wie der Dauerkarteninhaber auf der Südtribüne, sondern regt sich auch ebenso leidenschaftlich über vermeintliche Fehlentscheidungen auf»*, wie der

³⁷² vgl. Pichler et al., 2019, S. 12 ff.

³⁷³ vgl. Pichler et al., 2019, S. 12 ff.

³⁷⁴ vgl. Pichler et al., 2019, S. 14

³⁷⁵ vgl. Neveling, 2020, S. 202

³⁷⁶ Neveling, 2020, S. 194ff.

³⁷⁷ Neveling, 2020, S. 212

BVB-Fan Thorsten Birgel und der Autor Neveling ihn treffend beschreiben³⁷⁸. Mit Blick auf das Erreichen des Selbstkongruenz generiert Klopp bei den Fans folglich einen identitätsstiftenden Nutzen, bei dem das reale Selbstkonzept im Zentrum steht. Der Persönlichkeitstrainer Crisítán Gálvez erklärt zudem aus einer neuropsychologischen Sicht weshalb es gelingt, dass der Konsument eine solch intensive Beziehung zum Menschen Jürgen Kopp aufbaut. Seine Ausführungen entsprechen im Wesentlichen den Prinzipien der in Abschnitt 2.1.5 eingeführten Human Brand Theory. Ähnlich wie bei Thomson (2006) argumentiert er mit drei elementaren Grundbedürfnissen, nach denen Menschen streben: Sicherheit, Selbstwert und Bindung. *«Klopp ist unheimlich stark darin, Menschen in allen drei Bereichen zu bestärken»*, bezeugt er und begründet die entstehende emotionale Bindung des Konsumenten analog zu Thomson (2006) mit der Bedürfnisbefriedigung durch die Human Brand.³⁷⁹ Diese lässt sich bspw. mit dem Fakt belegen, dass Klopp in Dortmund gar ein eigener Fan-Club gewidmet wurde³⁸⁰.

Die Absendereigenschaften «Sympathie», «Authentizität» und «Vertrauenswürdigkeit» liegen somit auf der Hand und ergeben sich durch seine bereits beschriebene Art. Er spielt keine aufgesetzte Rolle, sondern ist echt und bleibt stets er selbst. So sagt er selbst, dass er gar nicht Schauspielern könne.³⁸¹ Durch seine Kongruenz mit sich selbst sowie seine positiven Eigenschaften, wie etwa sein Lachen oder die Begegnung auf Augenhöhe, wird er zum Sympathieträger³⁸². Dopheide schätzt auch seine Absendereigenschaft «Attraktivität» als hoch ein. So begeistert er nicht nur die Ultras auf den Rängen, sondern wirkt laut ihm auf das weibliche Geschlecht sehr anziehend, womit er gleichzeitig eine neue Zielgruppe anspricht.³⁸³ Zu guter Letzt sind nicht nur seine Soft Skills extrem stark ausgeprägt, sondern auch seine Hard Skills und damit auch die Absendereigenschaft «Expertise». So verdeutlicht Gálvez: *« [...] und natürlich ist auch ganz wichtig: Inhaltlich ist Klopp sehr fachkompetent, zeigt Wissen.»*³⁸⁴ Dass Klopp selbst Motivationsseminare vor Führungspersonen von grossen Unternehmen hält, untermauert diese Absendereigenschaft.³⁸⁵

Der nachfolgend an Klopp exerzierte Brand Behavior Funnel soll ferner sein Verhalten in den Kontext des Behavioral Branding stellen. Dass das «Wissen» die Grundlage des Brand Behavior Funnel bildet, lässt sich illustrativ mit der Ankunft Klopps bei seinem früheren Verein Borussia Dortmund aufzeigen. So erzählt der ehemalige Mediendirektor Josef Schneck, dass der neue Trainer *«alles über den Verein und seine Leute wissen»* wollte³⁸⁶. So studierte er während der Sommerpause vor dem Beginn der neuen Saison intensiv die Geschichte und Tradition des Vereins. Schneck erzählt über Klopps Treffen mit legendären Spielern und wie er sich mit der Materie auseinandersetzte: *«Jürgen war klar, dass der Klub ohne diese Leute nicht da wäre, wo er heute ist. Sein Interesse war echt. Er wusste zu schätzen, was die Historie ausmacht»*.³⁸⁷ Darauf aufbauend lässt sich auch sein Commitment als sehr hoch einschätzen.

³⁷⁸ Neveling, 2020, S. 197

³⁷⁹ Neveling, 2020, S. 228

³⁸⁰ vgl. Neveling, 2020, S. 194

³⁸¹ vgl. Neveling, 2020, S. 194

³⁸² vgl. Neveling, 2020, S. 228

³⁸³ vgl. Neveling, 2020, S. 202 / S. 210

³⁸⁴ Neveling, 2020, S. 228

³⁸⁵ vgl. Pichler et al., 2019, S. 16

³⁸⁶ Honigstein, 2020, S. 89

³⁸⁷ Honigstein, 2020, S. 90

Neben seiner öffentlich zu erkennenden Art am Spielfeldrand lässt sich dies insbesondere auch mit Beispielen hinter den Kulissen belegen. Als Klopp von der Marketingabteilung des BVB erfuhr, dass Geschäftskunden ihre VIP-Tickets zurückgegeben hätten, ging er ins Büro und rief diese persönlich an: *«Schönen guten Tag, hier ist Jürgen Klopp. Ich bin der neue Trainer von Borussia Dortmund. Ich habe gehört, Sie wollen Ihr Ticket kündigen. Meinen Sie nicht, Sie wollen sich das noch mal überlegen?»*. Tatsächlich konnte er mit dieser Aktion die Kunden zurückgewinnen.³⁸⁸ Und damit wird auch der letzte Baustein des Brand Behavior Funnel erreicht: seine Fähigkeiten, sein Verhalten zugunsten der Marke einzusetzen, entstehen durch seine talentierte Art als «Menschenfänger», wie er oft bezeichnet wird. Er versteht das Handwerk des Vermittelns und Kommunizierens und weiss sich sichtbar dementsprechend zu verhalten.³⁸⁹

Klopfs Führungsstil – eine Kombination aus Autorität und Partizipation

Dieses Handwerk spiegelt sich auch in seinem Führungsstil und seiner Führungsrolle wieder, welche er bereits in jungen Jahren eingenommen hatte. Egal ob Klassensprecher an der Schule oder Kapitän der Nachwuchsmannschaft: Klopp erlernte die Führungskompetenzen bereits früh und war stets sozial, kommunikativ und integrativ.³⁹⁰ Wie bereits in Abschnitt 2.5.3 und 2.5.4 diskutiert und im heuristischen Bezugsrahmen aufgezeigt, kommen Führungspersonen, und damit auch dem Trainer, eine besondere Bedeutung zu, da sie auf verschiedene Wege das Gebilde der Marke intern sowie extern prägen. Doch Führungsperson ist nicht gleich Führungsperson. In diesem Kontext macht es Sinn den Führungsstil von Klopp genauer unter die Lupe zu nehmen, wozu ein Interview mit dem oben bereits zitierten Persönlichkeitstrainer Cristián Gálvez wertvolle Erkenntnisse liefert³⁹¹. In erster Linie unterscheidet er, basierend auf John P. Kotters Differenzierung, zwischen «Managen» und «Führen». Ersteres steht dabei eher für operatives Verwalten und kontrolliertes Organisieren mit kurzfristiger Perspektive. «Führen» und «Leadership» dagegen zeichnen sich durch zukunftsorientierte Visionen und Motivation zu nachhaltigem Wandel aus. Was laut Gálvez bei Klopp den Schlüssel zum Erfolg darstellt, ist der grosse Anteil an «Leadership» seiner Führungspersönlichkeit, gepaart mit der Kompetenz diese in die Praxis herunterzubrechen und entsprechend zu «managen». Gálvez hebt dabei insbesondere seine Authentizität und seine branchenübergreifende Vision hervor. Erstere entsteht laut ihm, wenn Denken, Fühlen und Handeln im Einklang stehen, was bei Klopp der Fall ist. Der Vision misst Gálvez deswegen eine ausserordentlich hohe Bedeutung bei, weil sie branchenübergreifend ist und über den Tellerrand hinausschaut, was mitunter ein wichtiger Faktor für Führungspersönlichkeiten darstellt. Klopp selbst beschreibt seine Vision wie folgt: *«Für mich heisst das, [...] den Ort, an dem ich bin, ein wenig besser zu machen»*.³⁹² Dieser übergreifende «Purpose» (d. h. höherer Sinn und Zweck), der in der heutigen Markenwelt eine immer wichtigere Position einnimmt³⁹³, macht Klopp zur vertrauenswürdigen Führungspersönlichkeit. In Abschnitt 2.5.3 wurde zudem zwischen dem transaktionalen und dem transformationalen

³⁸⁸ Honigstein, 2020, S. 88f.

³⁸⁹ vgl. Neveling, 2020, S. 202

³⁹⁰ vgl. Neveling, 2020, S. 220

³⁹¹ vgl. Neveling, 2020, S. 219ff.

³⁹² Neveling, 2020, S. 219ff.

³⁹³ vgl. Infront Insider, 2019

Führungsstil differenziert. Gálvez macht eine ähnliche Abgrenzung und redet von dem autoritären Stil (entspr. transaktional) und dem partizipativen Stil (entspr. transformational). Neben den vorangegangenen Schlüsselfaktoren identifiziert der Persönlichkeitstrainer das Rezept zum Erfolg insbesondere in Klopps wertvoller Kombination dieser beiden genannten Stile: *«Wenn es um Grundwerte geht, ist er sehr autoritär. Er gibt eine klare Richtung vor. Klopp wird aber dann sehr partizipativ, wenn es um Abläufe und Einzelheiten geht, [...] lässt den Spielern [...] einen individuellen Freiraum.»*³⁹⁴ So sagt Klopp selbst, dass sein Ziel darin liegt, derjenige Trainer zu sein, den er sich selbst immer wünschte: *«verständnisvoll aber klar, aufbauend aber auch kritisierend»*³⁹⁵. Trotz der Autorität bleibt er loyal und authentisch. Doch nicht nur auf die individuelle Beziehung zu den Spielern legt der Trainer viel wert. Sämtliche Mitarbeiter, vom Koch über den Gärtner bis hin zum Putzpersonal, sind ihm laut eigener Aussage ebenso ans Herz gewachsen. Dies zeigt sich auch an seinem Umgang mit diesen – er begegnet ihnen auf Augenhöhe.³⁹⁶ Passend zur dieser Art betont Klopp oft, dass dem Fußball auch eine soziale und gesellschaftliche Aufgabe zukommt³⁹⁷, womit er, gepaart mit seinen oben bereits erwähnten Werten wie «Treue» und «Loyalität», im heuristischen Bezugsrahmen auch für kulturelle Bedeutungsinhalte steht.

Markenfit zwischen Klopp und Liverpool FC

Nach dieser ausführlichen Charakterisierung Klopps gilt es nun die Hintergründe seiner Ankunft und die ausgelöste Euphorie in Liverpool besser zu verstehen. Der Markenexperte Frank Dopheide bewertet den Liverpool FC insgesamt als einen guten Markenfit für Jürgen Klopp. So könnte er dank seinen bisherigen Erfolgen und seiner Qualifikation zwar international praktisch überall ein Team leiten – doch die zentrale Frage sei: Welcher Top-Verein steht heutzutage noch für Freundschaft, Familie, Heimat und Treue? Dopheide äussert sich kritisch gegenüber Vereinen wie Juventus Turin oder Inter Mailand, welche nach ihm nicht länger für irgendetwas stünden. Diese durch Klopp verkörperten Werte stellen somit ein wichtiges Kriterium dar, damit er mit seinem Führungsstil nicht nur von der Mannschaft, sondern auch von seinen Fans akzeptiert und anerkannt wird. Als illustrierendes Negativbeispiel mit tiefem Markenfit nennt der Experte den Verein Real Madrid. Die Königlichen seien zu realitätsfern und es sei unmöglich sich Klopp herumschreiend in seinem Trainingsanzug am Spielfeldrand vorzustellen.³⁹⁸ Auch Alexander Manninger, ehemaliger Fußballprofi für u. a. den Liverpool FC und die österreichische Nationalmannschaft, unterstreicht diesen Gedanken: *«Er ist nicht dieser Edel-Coach, den man bei einigen Vereinen sehen will. [...] Zu Vereinen wie FC Bayern München, PSG, FC Barcelona, Real Madrid, wo du auch in das Muster des Vereins passen musst, ist er raus.»*³⁹⁹ Aufgrund dieser potentiellen Inkongruenz würde bei allen Subjekten der Dreiecksbeziehung eine kognitive Dissonanz entstehen, was sowohl die mit dem Image von Real Madrid assoziierten königlichen und edlen Werte, als auch die mit dem Human Brand Image von Klopp verbundene Bodenständigkeit und Familiarität, in einen unverträglichen Kontext stellen und damit allen Parteien schaden würde.

³⁹⁴ Neveling, 2020, S. 224

³⁹⁵ ZDF, 2019, 9:15

³⁹⁶ vgl. Pichler et al., 2019, S. 16; ZDF, 2019, 9:25

³⁹⁷ vgl. Neveling, 2020, S. 230

³⁹⁸ vgl. Neveling, 2016, S. 340

³⁹⁹ Pichler et al., 2019, S. 19

Obwohl Klopp stets hervorhebt, dass er nicht in Liverpool sei, weil der Klub so ähnlich ist wie der BVB⁴⁰⁰, spielt seine Vergangenheit bei diesem Verein als ein mit ihm assoziiertes Subjekt eine zentrale Rolle – sowohl für seine eigene Human Brand als auch für die Marken beider Vereine. So beschreibt Robert Dickel, ein ehemaliger Dortmund-Spieler, die Beziehung zwischen Klopp und dem BVB wie folgt: «*Kloppo und der BVB werden immer miteinander verbunden bleiben, egal wo er arbeitet.*»⁴⁰¹ Auch Karl-Heinz Riedle, der ebenfalls sowohl für den Liverpool FC als auch für Borussia Dortmund tätig war, betont die Ähnlichkeit dieser beiden Vereine: «*Liverpool und Dortmund sind in ihrer Begeisterung für den Fussball ähnlich angelegt: Die Leute fühlen gleich, der Fussball ist für sie wie eine Religion.*»⁴⁰² Da Klopp wie oben beschrieben dieselbe Leidenschaft für den Sport an den Tag legt wie die Fans auf den Rängen, liegt der Transfer laut dem deutschen Fussballfunktionär Christian Heidel auf der Hand: «*Für Liverpool hatte er [Klopp] sich schon immer interessiert, [...] das ist Emotion, das ist wie Dortmund.*»⁴⁰³ Die beiden Vereine waren dementsprechend bereits vor dem Transfer laut der Schematheorie bei den Fussballfans in einem ähnlichen Schema anzusiedeln.

«Balsam für die Seele» – Klopp entfacht latente Assoziationen

Die Voraussetzungen des Liverpool FC hätten also besser nicht sein können. Das Potential mit dem willensstarken Dreigestirn «Stadt – Fans – Stadion», über das der Verein bereits vor Klopp verfügte, wurde erst durch ihn wieder richtig aktiviert und freigesetzt. Er hat mit seiner Art quasi einen «schlafenden Riesen geweckt».⁴⁰⁴ Demnach fand eine spezielle Assimilation statt: latente Assoziationen konnten durch Klopp erst wieder richtig entfacht werden. So schreibt eine englische Zeitung, dass der Liverpool FC und Klopp wie für einander gemacht seien – die Persönlichkeit und die charmante Art begeistern die ganze Stadt.⁴⁰⁵ Auch Dopheide antwortet auf die Frage zur Passgenauigkeit – was im heuristischen Bezugsrahmen dem Markenfit entspricht – der Marke Klopp zu den Vereinstationen Mainz, Dortmund und Liverpool: «*Hundertprozentig stimmig – sowohl bei Klopp selbst, als auch in Verbindung zu seinen Vereinen. Und genau das macht eine überzeugende Marke aus: dass das Äussere mit dem Inneren übereinstimmt.*»⁴⁰⁶ Insbesondere mit letzterer Aussage nimmt er Bezug auf das identitätsbasierte Markenmanagement nach Burmann et al. (2018), bei dem eine möglichst hohe Kongruenz zwischen Identität und Image angestrebt wird. Dopheide schätzt Liverpool schliesslich zwar als einen grossen Schritt für Klopp ein, verdeutlicht jedoch erneut, dass der Verein nicht viel anders sei als der BVB: «*Grosse Tradition. Höchste Loyalität. Durch und durch Arbeiterstadt. Hier wirkt eine Marke wie Jürgen Klopp wie Balsam für die Seele.*»⁴⁰⁷ Für die Menschen dieser Stadt bilden Stolz, Tradition und harte Arbeit das Fundament der Lebensweise. Mit diesem Selbstverständnis identifiziert sich Jürgen Klopp gleichermassen, weshalb er dort aufgenommen wurde «*als wäre er schon immer einer von ihnen gewesen.*»⁴⁰⁸

⁴⁰⁰ vgl. Neveling, 2020, S. 237

⁴⁰¹ Honigstein, 2020, S. 330

⁴⁰² Neveling, 2020, S. 240

⁴⁰³ Honigstein, 2020, S. 35

⁴⁰⁴ Pichler et al., 2019, S. 18

⁴⁰⁵ vgl. Pichler et al., 2019, S. 18

⁴⁰⁶ Neveling, 2020, S. 213

⁴⁰⁷ Neveling, 2020, S. 213

⁴⁰⁸ Pichler et al., 2019, S. 15

3.3. Erkenntnisgewinnung

Nachfolgend werden in Abschnitt 3.3.1 im Rahmen der Fallstudien-Synthese die vorangegangenen Fallstudien im Kontext des heuristischen Bezugsrahmens einander gegenübergestellt, wodurch verschiedene Erkenntnisse gezogen werden können. Anschliessend werden in Abschnitt 3.3.2 weitere relevante, noch nicht berücksichtigte Gesichtspunkte diskutiert, welche aus dem Expertengespräch mit dem Marketing-Leiter der Berner Young Boys hervorgehen. Die Erkenntnisgewinnung dient schliesslich als Basis zur im abschliessenden Kapitel 4 erfolgten Modellbildung.

3.3.1. Fallstudien-Synthese

Zuallererst lässt sich aus allen fünf Fällen einen eindeutigen gemeinsamen Nenner herauslesen: Sämtliche Spieler bzw. Trainer, die während ihrer aktiven Zeit bei einem gewissen Verein einen wesentlichen und langfristigen markenbezogenen Einfluss auf die jeweilige Vereinsmarke ausübten, waren in dieser Zeit sportlich gesehen erfolgreich. Egal ob Klopp, Ronaldo, Beckham, Hoarau oder Totti – sie alle gewannen mit den mit ihnen assoziierten Vereinen Titel und trugen einen massgeblichen Beitrag zu den erzielten Erfolgen bei. Dies unterstreicht der Fakt aus Fallstudie 4, dass Nicolas Bürgy von der Vereinsführung zwar als ein Spieler mit optimalen Voraussetzungen und hohem Potential für eine zukünftige Vereinsikone angesehen wird, er aber aufgrund des bis anhin noch zu gering ausgewiesenen sportlichen Faktors nicht wirklich von den Fans wahrgenommen wird. Die sportliche Leistung kann somit als notwendiges Kriterium definiert werden, damit ein Markenpersönlichkeitstransfer zwischen Spieler und Verein stattfinden kann. Dass es sich dabei jedoch nicht um ein hinreichendes Kriterium handelt, beweist ein weiterer Fakt aus Fallstudie 4: Nsamé hat in der vergangenen Saison zwar mehr Treffer für die Young Boys erzielt als Hoarau – trotzdem bleibt Hoaraus Trikot das Meistverkaufte und er damit der Publikumsliebbling bzw. die Identifikationsfigur der Berner. Ähnliches kann auch beim Fall Beckhams festgestellt werden: er war zwar nicht der beste Spieler seiner Zeit, jedoch derjenige mit der grössten Strahlkraft.

Eine weitere wichtige Erkenntnis besteht darin, dass ein Spieler nie isoliert sondern stets ganzheitlich im Kontext seiner Umwelt betrachtet werden sollte. Neben den von ihm vorgelebten kulturellen Bedeutungsinhalten, zu denen unter anderem das Beispiel der unterschiedlichen sozialen Rollen von David Beckham in Fallstudie 2 gezählt werden kann, wird die Wahrnehmung eines Spielers insbesondere durch eine Vielzahl an mit ihm assoziierten Objekten und Subjekten geprägt. Die empirische Untersuchung hat dabei gezeigt, dass diese sowohl in dieselben als auch in divergente Schemastrukturen fallen können. Während Daniele de Rossi dieselbe Wissensstruktur wie Francesco Totti impliziert, grenzt sich das Schema von Lionel Messi aufgrund der Rivalität markant zu demjenigen von Ronaldo ab. In beiden Fällen wird das gespeicherte Wissen zum jeweiligen Spieler – hier Totti und Ronaldo – jedoch intensiviert und gefestigt. Insbesondere bei der Kaderzusammenstellung kann sich der Verein diesen Effekt aktiv zu Nutze machen, indem verschiedene Spieler innerhalb der Mannschaft im gegenseitigen Wechselspiel gemeinsame Wissensstrukturen bilden und festigen. Neben dem Exempel von Totti und de Rossi, welches exakt diese erklärte Wirkungsweise erzeugt, lassen sich solche Spieler-Kombinationen auch bei vielen anderen erfolgreichen Clubs finden. Zur Illustration kann in diesem Zusammenhang als weiteres

Beispiel die von Paris Saint-Germain getätigte, kombinierte Akquisition von Neymar und Mbappé im Sommer 2017 genannt werden⁴⁰⁹. Sie beide assoziiert man mit Umschreibungen wie «jung», «dynamisch», «frech», «cool» oder «stylish», weshalb sie damit exakt dieselbe Zielgruppe ansprechen. Das Duo ist sich demnach nicht nur im Phänotyp sehr ähnlich, sondern lebt die geteilten Werte und Eigenschaften auch auf extrovertierte Weise aus, wie dies Abbildung 19 veranschaulicht. Die Wahrnehmung dieses gemeinsamen Auftritts machte den erfolgten Markenassoziationstransfer von den Human Brands auf die Marke «PSG» besonders wirksam.



Abbildung 19: Verstärkung des Assoziationstransfers von Neymar und Mbappé auf die Marke «PSG» durch gemeinsam verkörperte Wissensstrukturen⁴¹⁰

Dass bei solchen Spieler-Kombinationen eine gemeinsam aufgebaute Wissensstruktur erfolgt, wird von dem Fakt untermauert, dass diese teilweise gar einen gemeinsamen Spitznamen erhalten, wie dies bspw. bei Ribery und Robben mit «Robbery» der Fall war⁴¹¹.

Über die alleinige Aussenwahrnehmung hinaus betont Marti die Wichtigkeit des charakterlichen Gefüges und damit der zwischenmenschlichen Komponente. Auch wenn diese auf den ersten Blick nicht direkt erkennbar ist, nimmt sie dennoch indirekt Einfluss auf die Wahrnehmung des Teams. So lässt sich aus Abbildung 19 herauslesen, dass die Human Brands von Neymar und Mbappé nicht nur isoliert betrachtet ein sehr ähnliches Markenschema repräsentieren, sondern sich die beiden auch zwischenmenschlich sehr gut verstehen. Daher kann das charakterliche Gefüge innerhalb der Mannschaft als ein weiterer Erfolgsfaktor identifiziert werden, der als interne Gegebenheit indirekt auch den externen Markenauftritt beeinflusst. Mit Blick auf den Brand Behavior Funnel zeigt sich Ähnliches auch für das Commitment eines Spielers zum Verein: Ein geringes Commitment wirkt sich nicht nur sportlich direkt auf die Leistung aus, sondern auch indirekt auf die Wahrnehmung durch der Fans, wie dies das Negativbeispiel von David Beckham in Fallstudie 2 belegt.

Ebenfalls gezeigt hat sich, dass unterschiedliche Fussballer unterschiedliche Selbstkonzepte der Vereinshänger bedienen. Auch wenn das Selbstkonzept ein stets individuell auf den Konsumenten zu bewertendes Konzept darstellt, kann die Human Brand eines Spielers in Bezug auf den Verein tendenziell entweder in Richtung ideales oder reales Selbstkonzept eingeordnet werden. Diese Differenzierung zeigt sich insbesondere durch den Vergleich der unterschiedlichen Fallstudien: Während Cristiano

⁴⁰⁹ vgl. Transfermarkt: Spielervergleich Neymar Mbappé, ohne Jahr

⁴¹⁰ Bildquelle: goal.com / ran.de; Urheberrechte: AFP via Getty Images / FIROFIROSID

⁴¹¹ vgl. Bundesliga.com, 2019

Ronaldo und David Beckham für attraktive Schönheitsideale mit extravaganter Lifestyle stehen und damit dem Konsumenten durch deren Konsum eine Annäherung an Idealität ermöglichen, festigen Jürgen Klopp und Francesco Totti mit ihrer bodenständigen und realitätsnahen Art sowie der eng gelebten Beziehung zu den Fans tendenziell deren reales Selbstkonzept. Hiermit lässt sich auch die Hypothese aufstellen, dass wenn ein Spieler das reale Selbstkonzept der Fans erreicht, damit tendenziell auch eine stärkere Bindung an den Verein einhergeht. So ist unvorstellbar, dass Anhänger von Borussia Dortmund, Liverpool FC oder der AS Roma aufgrund eines Spieler- oder Trainertransfers die Vereinszugehörigkeit wechseln würden. Das Gegenteil war allerdings der Fall als Cristiano Ronaldo von Real Madrid zu Juventus Turin bzw. Beckham von Manchester United zu Real Madrid wechselten – viele Fans dieser Spieler, denen gemäss der Human Brand Theory das Bedürfnis nach Idealität befriedigt wurde, folgten ihnen zu den neuen Clubs. Mit Guillaume Hoarau zeigt sich darüber hinaus, dass eine Kombination der Bedienung an Realität und Idealität besonders erfolgreich sein kann.

Ähnlich wie die Spieler mit ihren Human Brands unterschiedliche Selbstkonzepte implizieren, werden durch deren Bindung an den Verein auch verschiedene Zielgruppen erreicht. Dies lässt sich insbesondere an den Fallstudien 4 und 5 verdeutlichen. Wie bereits oben erwähnt sagt Marti über Hoarau: *«Er hat eine sehr breite Gruppe an Menschen angesprochen. Insbesondere auch Frauen und Kinder, vielleicht ein bisschen mehr als andere Spieler. Den Ultra hat er vielleicht etwas weniger angesprochen. Sondern mehr den 'normalen Fan', den 'Halbfan'.*» Als Kontrast zu Hoarau fügt Marti hinzu, dass Marco Wölfli als weitere Identifikationsfigur des Vereins dagegen deutlich stärker den Ultra und «Hardcore»-Fan anspreche. Der in Fallstudie 5 zitierte Markenexperte Dopheide argumentiert in Bezug auf die Zielgruppenansprache Klopps bei seinem Transfer zum BVB in ähnlicher Weise: da er auf Frauen anziehend wirke und auf junge Menschen grosse Kraft entfalte, spräche er exakt die neu zu gewinnende Zielgruppe der deutschen Bundesliga an⁴¹².

Wie der Experte Marti auch äussert besteht der Trend, dass die Spieler-Verein-Beziehung zunehmend von kurzfristigem Charakter geprägt ist. Wie jedoch gezeigt wurde bindet sich der Fan nicht nur ausschliesslich an den Verein oder an den Spieler, sondern es findet der von Thomson (2006) erwähnte Bindungstransfer statt: Durch die Integration des Spielers in das eigene Selbstkonzept wird die Integration des Vereins in das Selbstkonzept verstärkt und umgekehrt. Aus dieser Erkenntnis geht hervor, dass es Sinn macht sogenannte Ikonen-Spieler langfristig an den Verein zu binden. Die drei im Zentrum des heuristischen Bezugsrahmens stehenden Subjekte «Spieler», «Verein» und «Fan» rücken dadurch näher zueinander und gehen verschmelzend ineinander über. Fallstudie 2 hat dies mit dem Beispiel von Totti und der AS Roma verdeutlicht – sowohl im positiven Sinne mit seiner aktiven Karriere als auch im negativen Sinne mit der gescheiterten Funktionärsfunktion und dem Bruch mit dem Verein. Neben der kontinuierlichen Veränderung des Kaders, bedingt durch die halbjährlich stattfindenden Spielertransfers, kann mit einer solchen identitätsstiftenden Konstanten der emotionale Wert und die Bindung an den Verein langfristig aufrechterhalten und damit intensiviert werden.

Eine weitere Auffälligkeit liegt in der Rolle, welche die analysierten Spieler bzw. Trainer innerhalb der Mannschaft einnehmen. Während Klopp als Trainer sowie Beckham und Totti als Mannschaftskapitäne

⁴¹² vgl. Neveling, 2020, S. 202

offiziell als Führungspersonen wahrgenommen werden, fungieren Ronaldo und Hoarau inoffiziell ebenfalls als solche. Daraus lässt sich schliessen, dass der im heuristischen Bezugsrahmen aufgezeigte dyadische Einfluss der Führungsfunktion als ein moderierender Faktor in Bezug auf den Transfer der Markenassoziationen gewertet werden kann. Einerseits wird diese Rolle vom Konsumenten unmittelbar wahrgenommen und die Absendereigenschaften «Einzigartigkeit», «Expertise» und «Vertrauenswürdigkeit» werden durch die Exposition des Spielers intensiviert; andererseits nimmt der Spieler indirekt über die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens seiner Mitspieler Einfluss auf den vom Konsumenten wahrgenommenen Auftritt der gesamten Mannschaft. Insbesondere Fallstudie 4 unterstreicht mit Hoarau zweitgenannten Effekt. So hebt Marti hervor, dass er mit seiner lockeren aber gleichzeitig disziplinierten Art einen wesentlichen Einfluss auf seine Mannschaft ausgeübt hat, sowohl auf als auch neben dem Platz. Dieses veränderte Auftreten der Mitspieler wird wiederum unmittelbar erkennbar aus Sicht der Fans. Auch bei Klopp sind beide Wirkungsweisen besonders gut zu erkennen, wobei sich hier auf Basis der Ausführungen von Gálvez zusätzlich eine Mischung aus transformationalem und transaktionalem Führungsstil als Schlüsselfaktor herausstellt⁴¹³.

Neben der Führungsposition als gemeinsamer Nenner der fünf Fallstudien, lassen sich bei allen Fällen in hohem Masse erfüllte Absendereigenschaften erkennen. Die aus der an Kilian (2011) angelehnten Testimonial-Marketing-Theorie extrahierten Elemente erscheinen damit auch im vorliegenden Kontext als adäquat. Zudem lassen sich diese dementsprechend, ähnlich wie die Führungsrolle, als den Assoziationstransfer verstärkende Faktoren identifizieren. Dabei erfüllen die analysierten Personen die verschiedenen Absendereigenschaften in unterschiedlichem Masse. Während David Beckham und Cristiano Ronaldo insbesondere bei «Attraktivität» und «Einzigartigkeit» punkten, scheinen bei Francesco Totti und Jürgen Klopp die «Authentizität», «Vertrauenswürdigkeit» und «Sympathie» besonders ausgeprägt. Hier könnte ein Zusammenhang zum relevanten Selbstkonzept vermutet werden: während erstgenannte eher das ideale Selbstkonzept ansprechen, geht es bei den letztgenannten eher um das reale Selbstkonzept.

Ähnlich wie Marken in der heutigen Welt für einen übergeordneten Sinn und Zweck stehen müssen – dem sogenannten «Purpose»⁴¹⁴ – lässt sich dies auch bei Menschen erkennen, was wiederum den Gedanken des Konzepts von Human Brands unterstützt. Insbesondere die Fallstudien 3 und 5 machen erkennbar, dass der Daseinsberechtigung über den Fussballkontext hinaus eine wichtige Bedeutung zukommt. So steht Totti nicht nur für die AS Roma, sondern für eine ganze Kultur der Stadt Roms. Klopps Vision besteht überdies in einer noch übergreifenderen Maxime: er möchte den Ort, an dem er gerade ist, ein wenig besser machen⁴¹⁵. Diese abstrakte Markenessenz gilt es bei der Auswahl eines Spielers zwingend zu berücksichtigen.

In Bezug auf die Auswahl eines neuen Spielers lässt sich ein zentrales Konstrukt identifizieren, welches sich bereits bei der theoretischen Konzeption als der zentrale gemeinsame Nenner herauskristallisiert hat: der Markenfit. Dieser beschreibt inwiefern die Marke des Spielers zur Marke des Vereins passt und

⁴¹³ vgl. Neveling, 2020, S. 228

⁴¹⁴ vgl. Infront Insider, 2019

⁴¹⁵ vgl. Neveling, 2020, S. 219ff.

umgekehrt. Für diese Interpretation hat sich insbesondere die Schematheorie als ein äusserst wertvoller Erklärungsansatz erwiesen. In diesem Zusammenhang führt der Markenexperte Frank Dopheide diesen Gedanken in der Biografie zu Jürgen Klopp repräsentativ mit der Anwendung der sogenannten Limbic® Map aus. Die Limbic® Map kann als eine Karte mit unterschiedlichen Dimensionen verstanden werden, die alle menschlichen Werte, Motive und Wünsche übersichtlich darstellt.⁴¹⁶ Basierend darauf definiert Dopheide jeweils für die beiden Marken «Klopp» und «BVB» einen sogenannten Werteraum, der laut ihm «in einem ganz ähnlichen Bereich» liegen⁴¹⁷. Hier liegt laut ihm auch die fundamentale Basis für eine Spieler-Verein- bzw. Trainer-Verein-Beziehung, dass folglich «die Werte von Mensch und Unternehmen, also hier von Trainer und Verein, möglichst übereinstimmen»⁴¹⁸. Was Dopheide über die übereinstimmenden Werte hinaus als entscheidenden Erfolgsfaktor erachtet liegt darin, dass der Wertebereich für Jürgen Klopp über denjenigen des BVB hinausgeht und «Klopp damit Werte hinzuaddierte, die der BVB bisher nicht besass, was für den Verein sehr wertvoll war»⁴¹⁹. Diese von dem Markenexperten aufgezeigte Analyse kann gleichermassen mit der Funktionsweise der von Kilian (2011) ausgeführten Schematheorie begründet werden. Während es sich bei der Werteübereinstimmung analog um eine Assimilation – also der Intensivierung bestehender Wissensstrukturen und Assoziationen – handelt, kann die Addition neuer Werte als eine Akkommodation – also dem Aufbau zuvor nicht vorhandener Wissensstrukturen und Assoziationen – verstanden werden. Mit Blick auf alle anderen untersuchten Spieler-Verein-Kombinationen lässt sich feststellen, dass sich diese allesamt auf diesem Kontinuum zwischen Assimilation und Akkommodation einordnen lassen. Während Totti der AS Roma dabei hilft ihre Verwurzelung in der Stadt Rom zu festigen (entspr. Assimilation), macht sich Juventus Turin der Human Brand von Ronaldo zu Nutze um die Vereinsmarke mit neuen Wissensstrukturen zu prägen (entspr. Akkommodation). Mit den beiden Fällen «Hoarau/BSC YB» und «Beckham/LA Galaxy» zeigt sich, dass eine Kombination aus Assimilation und Akkommodation ebenfalls möglich ist und besonders erfolgreich sein kann. Darüber hinaus können einzelne Spieler auch latente oder untergegangene Assoziationen des Vereins wieder neu zum Leben entfachen, wie Hoarau und Klopp dies für YB bzw. Liverpool FC taten. Mit Blick auf die Fallstudien zeigt sich allerdings auch, dass die Marke des Vereins sowie dessen langfristige Positionierung stets den Kontext vorgibt. Dass die Wahl eines Spielers hierbei ganz gezielt in die Vereinsstrategie hineinspielt und als Puzzleteil des Grossen und Ganzen verstanden wird, ist von essenzieller Wichtigkeit. Um bei dem Beispiel von Paris Saint-Germain und Neymar und Mbappé zu bleiben, macht die seit der Akquisition der beiden Spieler erfolgte Entwicklung der Vereinsmarke zur «Streetwear»-Brand, wie Marti sie beschreibt, klar, dass die beiden Spieler auch hier nur als Instrument der Vereinsmarkenführung fungieren und ganz bewusst eingesetzt werden. Bevor dieser Gedanke des Fussballspielers als Instrument der Vereinsmarkenführung in Kapitel 4 in eine praxisorientierte Modellbildung konvertiert wird, geht es zunächst in Abschnitt 3.3.2 um noch nicht erörterte Sachverhalte aus dem Expertengespräch mit Daniel Marti.

⁴¹⁶ vgl. Neveling, 2020, S. 203 ff.

⁴¹⁷ Neveling, 2020, S. 209

⁴¹⁸ Neveling, 2020, S. 209

⁴¹⁹ Neveling, 2020, S. 210

3.3.2. Weitere Erkenntnisse aus dem Expertengespräch

Aus dem für die Fallstudie 4 geführten Expertengespräch mit Daniel Marti, dem Marketing-Leiter der BSC Young Boys, gehen einige weitere relevante Gesichtspunkte hervor, die weniger auf den Verein im Spezifischen sondern mehr auf die Problemstellung im Allgemeinen zutreffen. Damit diese ebenfalls berücksichtigt werden und nicht verloren gehen, dient dieser Abschnitt der Diskussion dieser Erkenntnisse, welche wie in den vorherigen Abschnitten in den vorliegenden Kontext eingeordnet werden.

Marti schreibt den Spielern als Human Brands eine zunehmende Wichtigkeit zu: « [...] *Es gibt in der Tat eine starke Entwicklung in diese Richtung, dass sich Spieler immer wie mehr zu Brands entwickeln, bzw. dass die Spieler-Brands stärker werden als die Club-Brand.* » Hier unterscheidet er jedoch zwischen verschiedenen Dimensionen und Zielgruppen. Zum einen sind seiner Meinung nach vor allem die internationalen Top-Vereine davon betroffen: « [...] *dass eben z. B. Ronaldo stärker ist als Juve von der Brand her, dass Messi fast stärker ist als Barcelona.* » Zum anderen erkennt er diese Tendenz insbesondere bei der jüngeren Generation, was die Unterschiede in den Zielgruppen verdeutlicht und die zukünftige Entwicklung der Vereine beeinflusst: « *Was man auch merkt ist, dass viele jüngere Fussball-Fans Fans sind von Spielern und denen auch folgen, dadurch die Clubs liken und mögen, wo diese spielen. Das ist etwas, was sich verändert hat. Als ich noch jung war, war das noch nicht so, da war der Club noch grösser als der Spieler.* » Im heuristischen Bezugsrahmen verliert die emotionale Bindung zum Verein damit an Bedeutung und die emotionale Bindung an den Spieler stellt das zentrale Mittel zur Erreichung von Selbstkongruenz dar. Die daraus resultierende tiefere Loyalität zum Verein hat zur Folge, « *dass die Fans ihren Lieblingsclub wechseln.* » Trotzdem warnt Marti vor einer zu starken Orientierung an den grossen Human Brands, da im Sport sehr viele Dinge nicht vorhersehbar seien und dies zudem oft von begrenzter Zeitdauer sei. « *Deswegen würde ich nicht empfehlen, so klar auf Spieler-Brands zu setzen, sondern tendenziell sonst ein eigenes Profil zu kreieren, welches sich von den anderen abhebt.* », so Marti. Weiter identifiziert er grosse Unterschiede zwischen den kleinen und grossen Vereinen: « *Bei uns gibt es momentan keine so starken Human Brands [...] Bei uns ist die Club-Brand also noch grösser als die Spieler.* »

Gleichwohl bestätigt Marti die Zusammenstellung der Spieler auf dem Transfermarkt als ein Instrument zur Steuerung des Vereinsmarkenimages. Als Beispiel nennt er den Verein Athletic Bilbao, welcher ausschliesslich Spieler aus dem Baskenland verpflichtet. Dies kann als starke Assimilation und Ansprache des realen Selbstkonzepts gewertet werden. Der Experte hebt dennoch kritische Aspekte hervor. So seien die Regeln auf dem Transfermarkt « *vielfältig, kompliziert* » und mit « *einer grossen Dynamik* » verbunden. Die Spieler lassen sich demnach nicht einfach nach Belieben und dem Vereinsmarkenimage entsprechend auswählen. Zudem verdeutlicht Marti den wirtschaftlich-monetären Aspekt, den Spielertransfers mit sich bringen: « [...] *wenn wir jemanden verpflichten können, den wir dann teuer weiterverkaufen können, kann dies Millionen ausmachen. Deswegen sind diese Überlegungen viel wichtiger, wenn man sportlichen Erfolg hat.* » Neben diesem rein sportlichen Blickwinkel erwähnt Marti mehrmals die Wichtigkeit des passenden Charakters: « *Wenn es einer ist, der das charakterliche Mannschaftsgefüge zerstören könnte, dann würde man in der Regel auf einen Transfer verzichten.* » Der menschliche Aspekt liegt hier somit mehr auf dem zwischenmenschlichen Team-Gedanken als auf der Markenbildung. Gleichzeitig geht aus der Fallstudien-Synthese allerdings hervor, dass sich dieses zwischenmenschlich

zu erfüllende Kriterium nicht nur direkt auf das interne, sportliche Zusammenwirken auswirkt, sondern es auch extern und indirekt über die Veränderung der Dynamik das Image des Vereins tangiert. Guillaume Hoarau verdeutlicht dies mit seinem Einfluss auf seine Mitspieler und dem dadurch entstandenen veränderten Bild gegen aussen.

Nicht nur indirekt über die Kaderzusammenstellung, sondern auch aktiv werden die Spieler vom Verein bei den Berner Young Boys als Testimonials in der Marketingkommunikation eingesetzt: « [...] sei es bei der Lancierung eines Trikots, [...] bei einer Saisonkarten-Kampagne, bei solchen Geschichten oder anderen wichtigen Projekten können wir die Spieler aktiv einsetzen für die Marketingkommunikation. [...] Und sonst können wir sie auch einsetzen für Events mit Sponsoren und Kunden.» Marti betont allerdings, dass auch hier einige Restriktionen bestehen: «Das ist immer so ein interner Kampf, das gibt es in allen Clubs, Marketing vs. Sportabteilung. Wir im Marketing würden die Spieler natürlich gerne mehr einsetzen, und der Sport sagt immer, dass sie sich erholen müssen.» Die sportliche Abteilung sitze hier jedoch klar am längeren Hebel, was aus seiner Sicht aber auch selbstverständlich und richtig sei. In Bezug auf Sponsoren-Konflikte zwischen Spieler- und Vereinssponsoren gäbe es bei solch kleineren Vereinen wie dem BSC YB weniger Probleme als bei grossen Vereinen, bei denen Marti auch das in Abschnitt 2.2.3 erwähnte Beispiel der Konkurrenz zwischen Nike und Adidas bzw. Cristiano Ronaldo und Lionel Messi hervorhebt. Diese Relevanz führt Marti auf die Stärke der Human Brands zurück.

Dass die Spieler und deren Verhalten permanent auch abseits des Spielfelds in der Öffentlichkeit stehen, belegt Marti mit einem sich vor einigen Jahren ereigneten Negativbeispiel: «Am Tag nach der Entlassung von Uli Forte [ehemaliger Trainer] hat ein Spieler am selben Abend auf Instagram ein Bild gepostet, wo er mit anderen Spielern zusammen eine Grillparty veranstaltet hat. Das hat dann so ausgesehen, als würden sie das feiern.» Marti verdeutlicht, dass das markenkonforme Spielerverhalten und der damit verbundene Brand Behavior Funnel auch beim BSC YB greift und in der Praxis von Relevanz ist: «Wenn ein Spieler neu zu YB kommt, weisen wir ihn auf solche Dinge hin. Wir zeigen ihm [...] ein paar Verhaltensregeln auf. Das kontrollieren wir dann auch. Wir haben auch Tools, wo wir all unsere eigenen Kanäle überwachen und kontrollieren können [...]. Da haben wir auch alle unsere Spielerkanäle drin, die wir auch tracken. [...] Wenn wir etwas sehen, was uns nicht passt, sprechen wir sie darauf an.»

Auch zum Trikot als Tangibilisierungs-Produkt gehen einzelne interessante Punkte aus dem Expertengespräch hervor. Den Haupttreiber für die Trikotverkäufe identifiziert Marti eindeutig im sportlichen Erfolg: «Wir haben unsere Merchandising-Umsätze um 150% gesteigert in den letzten zwei Jahren [...]. Und das ist sicher durch den sportlichen Erfolg getrieben.» Trotzdem seien das Design und der Ausrüster Faktoren die berücksichtigt werden sollten. Das Problem liege allerdings darin, dass keine direkte Überprüfung im Sinne eines A-B-Tests möglich sei. Insbesondere auf das Design werde in Zukunft jedoch vermehrt Wert gelegt, da dies ebenfalls aktuell ein relevanter Trend darstellt. Als Vorzeigebeispiel hebt Marti den französischen Verein PSG hervor: «Sie definieren sich [...] darüber. Sie haben wirklich eine neue Marke kreiert, eine Streetwear-Marke. [...] Das ist erstaunlich [...], ich sehe sogar Spieler von uns teilweise in PSG-Shirts herumlaufen.» Als weiterer interessanter Fakt in Bezug auf die Trikotverkäufe stellt sich die Beliebtheit des Torhüter-Trikots heraus: «Lustigerweise verkaufen wir das Torhüter-Shirt vor allem an Kinder. [...] Der Goalie hat einfach eine gewisse Position. Dadurch dass er anders aussieht auf dem Feld, dass er den Ball berühren darf und Handschuhe an hat, hat er eine gewisse Wirkung auf

Kinder.» Die Position des Spielers und wie er sich vom restlichen Kader abhebt nimmt demnach ebenfalls einen Einfluss auf die Dreiecksbeziehung zwischen Spieler, Verein und Fan.

Wie bereits aus der Fallstudien-Synthese erkennbar wurde misst auch Marti den sogenannten Identifikationsfiguren einen grossen Wert bei. Demnach wird in der Praxis versucht, Spieler die eng mit dem Verein in Verbindung stehen über deren aktive Karriere hinaus im Verein zu behalten, um so die sogenannte «YB-Family» zu stärken und damit eine Assimilation zu erreichen. «*Wir haben sehr viele ehemalige Spieler bei uns im Verein beschäftigt*», bestätigt Marti. «*Wir versuchen sie dort einzusetzen und sie auf diese Weise als Botschafter im Verein zu behalten. Sie haben zwar nicht offiziell den Titel 'Botschafter', aber wir können sie als Botschafter einsetzen. Das hilft uns sehr.*» Mit Blick auf die Zukunft und die Entwicklung der Beziehung zwischen Spieler und Verein identifiziert Marti hingegen einen kritischen Trend: «*Was man schon länger feststellt ist, dass diese Spieler-Verein-Beziehung immer wie mehr von temporärer Dauer ist. Es gibt immer weniger Spieler, die während ihrer Karriere über einen längeren Zeitraum bei einem Verein bleiben. [...] Ich denke, [...] dass es deshalb immer schwieriger werden wird, Identifikationsfiguren aufzubauen.*» Für diesen Trend nennt Marti verschiedene Gründe. Spezifisch in Bezug auf einen Verein wie YB besteht die Problematik, dass ein Spieler entweder nicht genügt um sich in der Stamm-Aufstellung zu etablieren, oder bereits zu gut ist und damit den Verein lediglich als Sprungbrett für eine grössere Liga nutzt. Umso mehr unterstreicht dies die Relevanz einer Früherkennung von potentiellen Identifikationsfiguren, wie dies in Fallstudie 4 zu Nicolas Bürgy angesprochen wurde.

Die letzte aber wohl bedeutungsvollste Erkenntnis ergibt sich aus den nachfolgend zitierten Antworten auf Fragen mit Bezug auf die Auswahl neuer Spieler:

«Das ist für mich schwierig zu beantworten, da ich da nicht wirklich involviert bin. Das ist wirklich der Sport der dort die Entscheidungen trifft. Ich weiss dort nicht genau, was sie für eine Strategie haben.»

«Wir haben keine Marketing-Gedanken, wenn wir Spieler verpflichten. Sondern da geht es rein um das Sportliche, [...] man schaut also wirklich nicht, wie sich ein Spieler vermarkten lässt [...].»

Das bereits ausführlich diskutierte Beispiel von Guillaume Hoarau hat vor diesem Hintergrund strenggenommen lediglich mit Glück als eine Art Zufallsprodukt die Vereinsmarke des BSC YB markant positiv geformt. Dies zeigt die fehlende Interkonnektivität zwischen der Führung des sportlichen Aspekts und der Führung des markenorientierten Aspekts eines Vereins und dass diese stärker miteinander verflochten sein sollten. Ebendieses Paradebeispiel verdeutlicht, dass auch bei vermeintlich kleineren Vereinen die Human Brand von Spielern fundamental ist. Auch die Aussage, «*in der Deutschschweiz kannte man Guillaume Hoarau zuvor eigentlich nicht. Deswegen war das aus Marketing-Gründen nicht relevant.*», sollte angesichts der ex-post-Betrachtung dieses Falls kritisch reflektiert werden. Denn auch ohne vorhandener Bekanntheit kann ein Spieler aus Marketing-Sicht relevant sein, wie dies Hoarau ohne Zweifel bewiesen hat. Es sollte demnach stets das Gesamtpaket des Spielers betrachtet werden.

Insbesondere letztgenannte Erkenntnisse unterstützen die Idee einer praxisrelevanten Hilfestellung als Bindeglied in der Schnittmenge zwischen Sport und Marketing zur Evaluation des markenbezogenen Potentials eines neuen Spielers. Zu diesem Zweck dient die im nachfolgenden Kapitel 4 erfolgte Bildung eines Modells als erster Schritt in diese Richtung.

4. Modellbildung: Praxisorientierte Synthese von Theorie und Empirie

Auf Basis der theoretischen und empirischen Approximation in den Kapiteln 2 und 3 lässt sich sagen, dass Vereine die markenbezogene Wahrnehmung ihrer Spieler aktiv dazu nutzen können, um über den Transfer von Markenassoziationen und Persönlichkeitsmerkmalen ihre Vereinsmarke ganz gezielt in gewisse Richtungen zu lenken. In diesem Kapitel wird abschliessend der theoretisch konzipierte heuristische Bezugsrahmen, unter Zunahme der Erkenntnisse aus der realitätsbezogenen empirischen Untersuchung, auf eine für das Vereinsmarkenmanagement anwendbare Hilfestellung heruntergebrochen.

4.1. Einordnung des Modells in das Vereinsmanagement

Wie sowohl in der Theorie als auch in der Praxis manifestiert, legt die übergreifende Unternehmensstrategie den Grundstein und die Leitlinien für alle Entscheidungen innerhalb einer Organisation. Die Strategie zur Markenführung wird entsprechend daraus abgeleitet und über die verschiedenen Instrumente implementiert.⁴²⁰ Auf Basis der Untersuchungen der vorangehenden Kapitel kann die Zusammenstellung des Kaders und die Wahl der einzelnen Spieler bzw. des Trainers als ein einzelnes solches Marketinginstrument verstanden werden. Dies stellt insbesondere deshalb eine grosse Chance dar, da bei einem Kader, bestehend aus 20-30 Individuen, jeder einzelne Spieler als ein zu beeinflussendes Teilinstrument verstanden werden kann.

Da die Spieler jedoch nach wie vor in erster Linie zur sportlichen Leistungserbringung dienen, werden die Entscheidungen zu Spielertransfer stets von der sportlichen Führung getroffen. Trotzdem besteht eine wichtige Schnittstelle zwischen sportlicher Führung und Markenführung des Vereins. In Bezug auf diese Schnittstelle zwischen «Spieler als Leistungserbringer» und «Spieler als Marketinginstrument» kann das nachfolgend ausgeführte Modell – das *Spieler-Vereinsmarken-Mischpult* – als eine verbindende Hilfestellung und als ein praxisorientiertes Anwendungs-Tool verstanden werden. Abbildung 20 soll diese Zusammenhänge sowie die Einordnung dieses Modells in die Vereinsstruktur verdeutlichen.

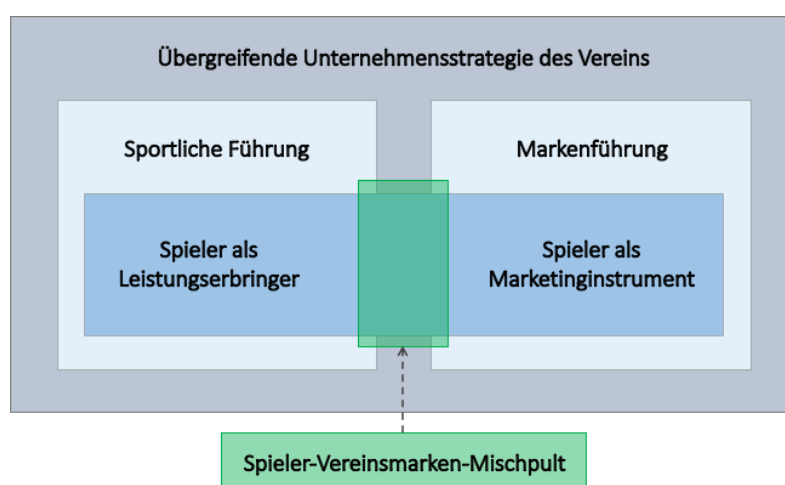


Abbildung 20: Einordnung des Modells in das Vereinsmanagement

⁴²⁰ vgl. Sawakinome, o. J.

4.2. Spieler-Vereinsmarken-Mischpult – Aufbau und Anwendungsweise

Das praxisorientierte Modell trägt den Namen «Spieler-Vereinsmarken-Mischpult». Die Bezeichnung «Mischpult» scheint daher passend, da analog zum musischen Kontext verschiedene Quellen zu einer aggregierten Ausgangssumme zusammengeführt werden sollen⁴²¹. Dabei gilt jedoch zuvor zu erwähnen, dass das Spieler-Vereinsmarken-Mischpult im Gegensatz zu einem klassischen Mischpult weniger technisch und unmittelbar kausal funktioniert. Es soll vielmehr als Basis zur Evaluierung eines potentiellen, einzelnen Spielers in Bezug auf die Vereinsmarke dienen sowie die Wirkungsweisen der unterschiedlichen Kriterien veranschaulichen und verdeutlichen. Es handelt sich bei dem Modell demnach eher um eine schemenhafte Grundidee als unterstützende Orientierungshilfe, die in einem weiteren Schritt sowohl in Bezug auf die Praxis als auch auf die Wissenschaft näher konkretisiert werden kann.

4.2.1. Grundlegende Funktionsweise

Grundlegend muss sich das Vereinsmarkenmanagement, in Anlehnung an die Funktionsweise der in 2.4.1 nach Kilian (2011) ausgeführten Schematheorie und der kongruenzabhängigen Wissensintegration, in einem ersten Schritt darüber klar werden, ob es durch die Verbindung zur Human Brand..

- 1) ..die bei den Konsumenten *bestehenden* Assoziationen und Wissensstrukturen zur Vereinsmarke *intensivieren* und *festigen* will,
- 2) ..die bei den Konsumenten *bestehenden* Assoziationen und Wissensstrukturen zur Vereinsmarke bewusst *modifizieren* und in eine gewisse Richtung *lenken* möchte, oder..
- 3) ..bei den Konsumenten *ganz neue*, zuvor *nicht vorhandene* Assoziationen und Wissensstrukturen zur Vereinsmarke *aufzubauen* bestrebt.

Weiter muss nicht nur klar sein, welche Art der Schemaentwicklung mit dem Spieler verfolgt wird, sondern es müssen die genauen Assoziationen und Wissensstrukturen definiert werden, auf welche mit der Human Brand des Spielers abgezielt wird. Diese angestrebte Schemaentwicklung kann der in Abschnitt 2.4.1 eingeführten Theorie zufolge auf einem Kontinuum zwischen Assimilation (d. h. der Festigung von bestehendem Wissen zum Vereinsimage) und Akkommodation (d. h. der Bildung von neuem Wissen zum Vereinsimage) eingeordnet werden. Sobald der Verein ein klares Verständnis darüber hat, welches die intendierte Schemaentwicklung und die intendierten Assoziationen darstellen, sollen ihm die fünf im Modell enthaltenen übergeordneten Stellschrauben dabei helfen, diese zu erreichen. Sie sind jeweils ebenfalls auf einem Kontinuum zwischen Assimilation und Akkommodation angeordnet und können als die aus Sicht des Managements manipulierbaren Regler des Mischpults verstanden werden. Sie determinieren als Einzelbestandteile schliesslich den aggregierten Gesamteffekt, den ein gewisser Spieler in Bezug die Marke bewirkt. Der zu betrachtende Spieler kann demnach für jeden Regler einzeln bewertet werden. Mit dem Modell soll schliesslich überprüft werden können, wie gut sich ein gewisser Spieler für die gegebene Zielsetzung des Markenassoziations- und Persönlichkeitstransfers in Bezug auf die zu erreichende Schemaentwicklung eignet.

⁴²¹ vgl. Duden «Mischpult», o. J.

Insbesondere auch für die umgekehrte Entscheidungsfindung fungiert das Modell als ein unterstützendes Instrument: Wenn der Verein an einem gewissen Spieler eines anderen Vereins aufgrund seines Potentials oder seiner sportlichen Leistung interessiert ist, kann die Bewertung dieses Spielers anhand des Modells aufzeigen, welche Schemaentwicklung und welche Markenassoziationstransfers entstehen können und welchen zusätzlichen Markenwert der Spieler dem Verein damit bringt. Das vollständige Modell ist in Abbildung 21 dargestellt. Die darin enthaltenen Variablen und Einflussfaktoren werden nachfolgend einzeln erläutert.

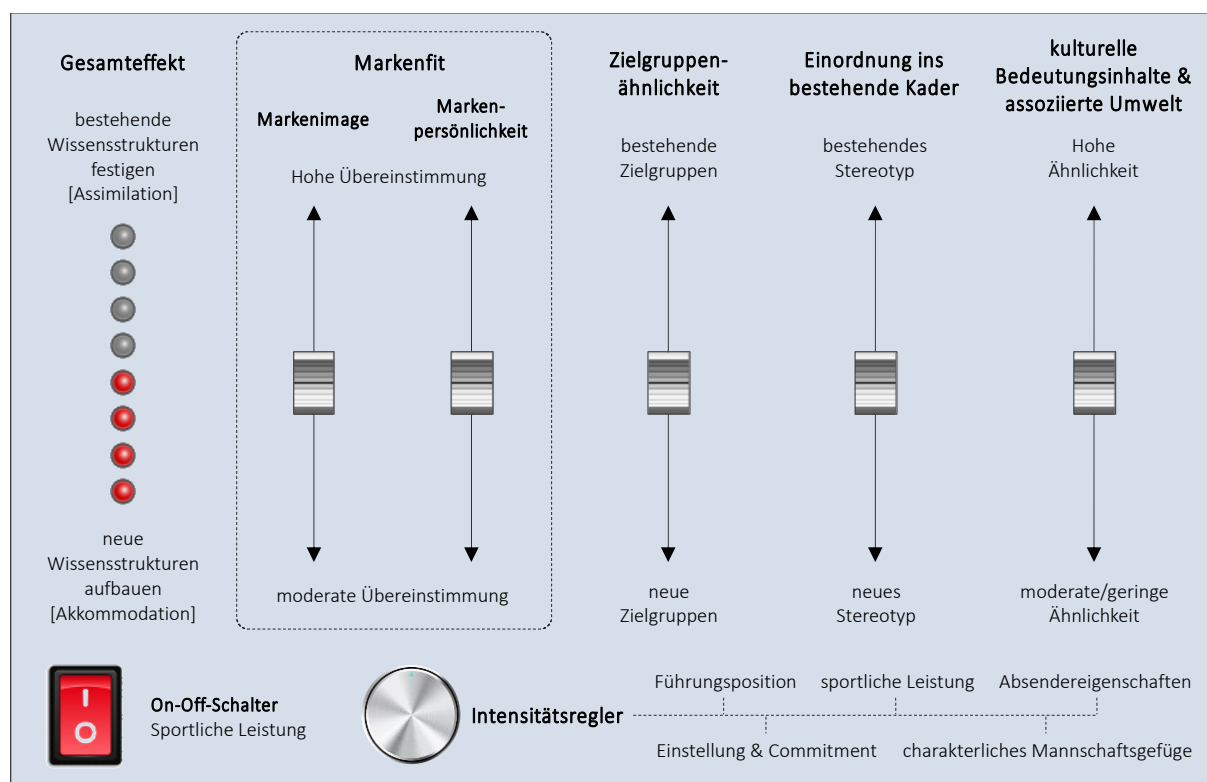


Abbildung 21: Grundidee des Spieler-Vereinsmarken-Mischpults ⁴²²

4.2.2. Die Sportliche Leistung als On-Off-Schalter

Durch die empirische Untersuchung wurde klar, dass es sich beim vorliegenden Thema trotz allem immer noch um den Sport und den damit verbundenen Erfolg dreht. Der Verein kann zwar als Marke auf abstrakter Ebene für viele andere Dinge stehen, wie dies die zwei Beispiele Paris Saint-Germain oder FC St. Pauli verdeutlichen. Auch wenn die Spielerauswahl ein Instrument zur Markenführung darstellt, muss der Spieler dennoch ein gewisses sportliches Niveau aufweisen und Leistung erbringen. Nur so wird er überhaupt von den Konsumenten, deren Wissensstrukturen es letztendlich zu modifizieren gilt, wahrgenommen. Daher stellt die *sportliche Leistung* eines Fussballers ein notwendiges Kriterium dar und kann als der *On-Off-Schalter* des Mischpults verstanden werden. Ist sie nicht vorhanden, bleibt der markenbezogene, intendierte Effekt des Spielers gänzlich aus.

⁴²² Eigene Darstellung, Bildquellen der einzelnen Bildkomponenten: Freepik, Cleanpng, Kindpng, Pngkey

4.2.3. Die manipulierbaren Regler als übergeordnete Stellschrauben

Die manipulierbaren Regler sind als unabhängige Variablen zu verstehen und bestimmen aggregiert den daraus resultierenden Gesamteffekt als abhängige Variable. Es gilt dabei den Spieler jeweils für jedes der fünf Kriterien in Bezug auf den Verein zu bewerten. Nachfolgend werden die Funktionsweisen dieser verschiedenen Regler genauer spezifiziert.

Markenfit

Sowohl in der theoriegeleiteten Konzeption bei allen vier Ansätzen als auch in der empirischen Untersuchung der verschiedenen Praxisfälle hat sich der sogenannte *Markenfit* als ein gemeinsamer Nenner und das zentrale Kriterium herauskristallisiert. Daher stellt dieser auch im Spieler-Vereinsmarken-Mischpult den zentralen und wichtigsten Regler dar. Um den Begriff Markenfit nochmals zu verdeutlichen, dient die nachfolgende Definition von Sturm (2011, S. 20) dem klareren Verständnis:

«Der Markenfit bezeichnet die subjektiv wahrgenommene Kongruenz zwischen einer Marke und einem weiteren Imageobjekt. Der Markenfit ist das Ergebnis eines mehrdimensionalen Bewertungsprozesses, bei dem die Imagewahrnehmung der Marke und die Imagewahrnehmung eines weiteren Imageobjekts abgeglichen und auf ihre subjektive Passfähigkeit hin beurteilt werden.»

Auf Basis dieser Definition ist im vorliegenden Kontext der Fussballverein als die «Marke» und der Fussballspieler als das «weitere Imageobjekt» zu verstehen. Zur Bewertung des Markenfits müssen beide Objekte anhand verschiedener Kriterien bewertet und einander gegenübergestellt werden. Ein möglicher Kriterienkatalog stellen die sechs Komponenten des Markenimages nach Burmann et al. (2018) dar, wobei die drei Attribute *Herkunft*, *Werte* und *Persönlichkeit* laut den Autoren besonders relevant für den in diesem Kontext zentralen, symbolischen Markennutzen sind. In Bezug auf die repräsentierten Werte kann ausdrücklich auf die in Abschnitt 3.3.1 von Dopheide angewandte Limbic® Map verwiesen werden, welche sich für einen Vergleich der beiden Werteräume als geeignet erwiesen hat. Darüber hinaus stellt Sturm (2011, S. 123) in seinem Buch «Markenfit und Markenwirkung» verschiedene Messmethoden der Markenfit-Messung vor, die er anhand der direkten und indirekten Fit-Messung in zwei Kategorien unterteilt. Während er die *Globale*, die *Multiattributive* und die *Ähnlichkeitsbasierte* Fit-Analyse zu den direkten Fit-Messungs-Methoden zählt, gehören laut ihm die *Profilbasierte*, die *Netzwerkorientierte* und die *Wertebasierte* Fit-Analyse zu den indirekten Fit-Messungs-Methoden.

Wie in Abschnitt 2.1.2 erläutert ist die *Markenpersönlichkeit* laut Burmann et al. (2018) als ein Teil des Markenimages zu verstehen. Da sich dieses Konstrukt im vorliegenden Kontext aufgrund der hohen Bedeutung des menschlichen Einflusses als besonders relevant herausgestellt hat, lässt sich der Fit der Markenpersönlichkeit als eine eigene, dem Markenfit untergeordnete Stellschraube identifizieren. Zu diesem Zweck sollen die Markenpersönlichkeiten des Vereins und des Spielers isoliert bewertet und anschliessend einander gegenübergestellt werden. Hierzu können verschiedene Messmethoden herangezogen werden, wie bspw. die etablierten Ansätze nach Aaker (1997), Hieronimus (2003), Mäder (2005) oder Geuens et al. (2009). Zudem wurde in Abschnitt 2.1.2 gezeigt, dass mit dem PEBT-Modell und der SCBPS auch speziell für den Sport- und Fussball-Kontext entwickelte Modelle bestehen.

Sowohl für das gesamte Markenimage als auch für die Markenpersönlichkeit im Speziellen kann der Markenfit zwischen moderat (entspr. Akkommodation) und hoch (entspr. Assimilation) bewertet werden. Bei einem zu geringen Markenfit sollte von einer Akquisition des Spielers tendenziell abgesehen werden, da eine ungenügende Kongruenz zu einer kognitiven Dissonanz auf Konsumentenseite führen kann und damit den Images des Vereins und des Spielers geschadet würde.

Zielgruppenähnlichkeit

Da im Marketing die Sicht der Konsumenten eine zentrale Rolle spielt und diese im Fussballkontext sowie im heuristischen Bezugsrahmen eine essenzielle Komponente darstellen, dürfen sie auch im Spieler-Vereinsmarken-Mischpult auf keinen Fall ausser Acht gelassen werden. Wie sich aus der Fallstudien-Synthese ergeben hat, werden mit unterschiedlichen Spielern auch *unterschiedliche Zielgruppen* erreicht. Vor einem Spielertransfer sollte der Verein sich folglich genau überlegen auf welche Art Konsument mit dem zu verpflichtenden Spieler abgezielt wird. Dafür sollten in einem ersten Schritt die gegenwärtig bestehenden, unterschiedlichen Zielgruppen definiert werden. Dazu eignet sich insbesondere das Konzept der *Persona*, bei dem die Personen einer Zielgruppe anhand der Merkmale eines typischen Nutzers dieser Gruppe charakterisiert werden⁴²³. Idealerweise können auf dieselbe Art und Weise auch die Zielgruppen des jeweiligen Spielers identifiziert werden, wodurch ein Vergleich der *Zielgruppenähnlichkeit* erfolgen kann. Auf dieser Basis soll schliesslich bewertet werden können, welche Zielgruppen mit dem Spieler erreicht werden und ob mit ihm die Beziehung zu den bestehenden Konsumenten intensiviert wird (entspr. Assimilation) oder zuvor nicht angesprochene Zielgruppen dazugewonnen werden (entspr. Akkommodation).

Einordnung in das bestehende Spielerkader

Als konstituierendes Merkmal des Teamsports besteht eine Mannschaft nicht lediglich aus einem einzigen Individuum. Im Fussball setzt sich das Kader meist aus ca. 20-30 Spielern zusammen. Die Fallstudien-Synthese hat mit der Illustration der Kombination von Neymar und Mbappé gezeigt, dass innerhalb einer Mannschaft Untergruppen an unterschiedlichen Stereotypen bestehen. Spieler beeinflussen somit als assoziierte Subjekte die Human Brands der anderen Spieler. So sollte bei der Akquise eines neuen Spielers dieser stets in Bezug auf das *bestehende Kader und die verschiedenen Spielertypen* bewertet werden. Die Human Brand des neuen Spielers kann dabei auf einem Kontinuum zwischen hoher Ähnlichkeit zu bestehenden Spieler-Stereotypen (entspr. Assimilation) und geringer Ähnlichkeit zu bestehenden Spieler-Stereotypen (entspr. Akkommodation) eingeordnet werden. Als illustrierendes Beispiel ist für eine Assimilation die in Fallstudie 3 diskutierte Kombination aus Francesco Totti und Daniele de Rossi zu nennen, welche zusammen als Subgruppe wahrgenommen werden und aufgrund der so hohen Ähnlichkeit gegenseitig jeweils die mit ihren Human Brand verbundenen Assoziationen stärken. Als Gegenbeispiel dient Cristiano Ronaldo aus Fallstudie 1, der bei Juventus Turin keiner klaren Untergruppe zugeordnet werden konnte und damit aufgrund der geringen Ähnlichkeit zum bestehenden Kader ein zuvor nicht bestehendes Spieler-Stereotyp mit neuen Assoziationen erschuf.

⁴²³ vgl. Onlinemarketing Praxis: Definition Personas, o. J.

Kulturelle Bedeutungsinhalte und assoziierte Umwelt

Die Bewertung der *kulturellen Bedeutungsinhalte und der assoziierten Umwelt* zielt in eine ähnliche Richtung ab wie die Bewertung des Markenfits und basiert auf den in Abschnitt 2.2.2. diskutierten Wirkungsweisen des Celebrity Endorsement nach McCracken (1989) und Hoffmann (2002). Im Gegensatz zum Markenfit geht es allerdings weniger um den Spieler selbst als Person, sondern der Fokus liegt hierbei auf der holistischen Betrachtung seiner gesamten erweiterten Umwelt sowie der Einordnung des Spielers in diese als zu betrachtenden Kontext. Daraus sollen insbesondere potentielle Chancen und Gefahren erkannt werden. Aus Sicht des Vereins gilt es sich diese Chancen aktiv zu Nutze zu machen sowie die Gefahren möglichst zu umgehen. Als Beispiel sind hier exemplarisch bestehende Einzelsponsoren des Spielers oder mit ihm in Verbindung stehende assoziierte Subjekte wie vergangene Vereine oder Rivalitäten zu nennen. Nach Identifikation dieser Chancen und Gefahren können diese vom Verein zur intendierten Schemaentwicklung aktiv eingesetzt und ausgespielt werden.

4.2.4. Der Volumen-Regler als Effekt-Intensitäts-Steuerung

Neben diesen auf einem Kontinuum von Assimilation bis Akkommodation angeordneten manipulierbaren Reglern, können auf Basis der theoretischen und empirischen Untersuchung weitere Einflussfaktoren identifiziert werden, welche quasi als moderierende Variablen die Intensität des intendierten Assoziationstransfers bestimmen. Um bei der Metapher des Mischpults zu bleiben sind diese moderierenden Variablen zusammengefasst als Volumenregler bzw. Intensitätsregler zu verstehen. Je stärker die einzelnen Teilkomponenten erfüllt sind, desto ausgeprägter ist der zu erwartende Effekt der aus den oben ausgeführten manipulierbaren Reglern resultiert. Die nachfolgend aufgelisteten Einflussfaktoren können als solche Intensitätsmoderatoren verstanden werden:

- **Sportliche Leistung:** Neben der notwendigen On-Off-Funktion der sportlichen Leistung übt diese zudem auch einen moderierenden Effekt aus. Nachdem ein Spieler einmal auf einem gewissen Niveau angekommen ist, schwankt seine Relevanz und die ihm gewidmete Aufmerksamkeit durch die Konsumenten unter anderem mit seiner aktuell gezeigten sportlichen Leistung auf dem Platz.
- **Führungsposition:** Durch die Vorbildfunktion und die erhöhte Exposition üben Führungspersonen, wie in 2.5.3 und 2.6.2 ausgeführt, auf dyadische Weise sowohl indirekt als auch direkt einen erhöhten Einfluss auf die Wahrnehmung der Vereinsmarke aus. Dabei gilt es allerdings nicht nur die Intensität der Führungsfunktion, sondern auch die Art des Führungsstils zu beachten und diesen in Bezug auf die Gegebenheiten des Vereins zu bewerten.
- **Erfüllen der Absendereigenschaften:** Bei der Evaluation eines Spielers können die aus der Testimonial-Marketing-Theorie extrahierten Absendereigenschaften dabei helfen, die Eignung des Spielers als Markenführsprecher zu bewerten. Je stärker diese Kriterien erfüllt sind, desto höher scheint die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Assoziationstransfers zwischen Spieler und Verein.

- **Charakterliches Mannschaftsgefüge:** Wie die empirische Untersuchung gezeigt hat, spielt auch das auf den ersten Blick nur intern relevante, zwischenmenschliche Zusammenspiel innerhalb der Mannschaft eine wichtige Rolle für die externe Markenwahrnehmung. Je mehr dieses demnach erfüllt ist, desto höher scheint die Authentizität und desto wahrscheinlicher ist ein Transfer der Assoziationen vom Spieler auf den Verein und umgekehrt.
- **Einstellung und Commitment:** Mit Blick auf das Behavioral Branding stellt die Einstellung und das Commitment des Spielers zum Verein eine weitere moderierende Variable dar. Ähnlich wie das charakterliche Mannschaftsgefüge wird sie als nicht direkt sichtbares Konstrukt erst über die Wirkungsweisen der Attributionstheorie für den Konsumenten erkennbar. Je stärker dieses Commitment des Spielers zum Verein ist, desto enger wird deren Beziehung wahrgenommen, was in einem intensiveren Wechselspiel resultiert. Die Beziehungsdauer und -qualität können ebenfalls als Teil dieses Einflussfaktors gewertet werden und scheinen ebenso eine positive Korrelation aufzuweisen.

4.2.5. Abschliessende Anmerkungen

Da insbesondere Fallstudie 5 aufgezeigt hat, dass nicht nur Spieler sondern auch Trainer einen massgeblichen Einfluss auf die Vereinsmarke ausüben können, kann das Spieler-Vereinsmarken-Mischpult selbstverständlich auch bei der markenbezogenen Bewertung eines potentiellen neuen Trainers angewendet werden. Hier gilt es besonders auf den Führungsstil und das charakterliche Mannschaftsgefüge zu achten.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt handelt es sich bei dem Modell um eine schematische Hilfestellung und Orientierung, die aufgrund des explorativen Untersuchungscharakters und der praxisorientierten Formulierung keinen wissenschaftlich getesteten oder signifikanten Anspruch stellt. Eine konkretere Untersuchung der einzelnen Modellkomponenten und Hypothesen kann als Ausblick für die zukünftige Forschung in diesem Spannungsfeld zwischen Vereinsmarke und Fussballspieler verstanden werden, womit übergeleitet wird zum letzten Kapitel dieser Arbeit, in der es um die Zusammenfassung und das Fazit geht.

5. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Im fünften und letzten Kapitel geht es nun darum einen vollständigen Überblick über die vorgelegte Arbeit zu erlangen. Dazu werden die wichtigsten Punkte und Erkenntnisse aus den Kapiteln 2 – 4 nochmals hervorgehoben, daraus ein Fazit abgeleitet sowie ein Ausblick für die Zukunft gegeben.

5.1. Zusammenfassung und Fazit

Die Beziehung zwischen einem Fußballspieler und einem Fußballverein stellt aus wissenschaftlicher Sicht nach wie vor ein nicht eindeutig einer konkreten Theorie zuordenbares Konstrukt dar. Die in Kapitel 2 gewählten theoretischen Ansätze haben sich dennoch als geeignete Konzepte zur Annäherung dieses Wechselspiels von Vereinsmarke und Human Brand erwiesen.

So kann der Fußballspieler von der Vereinsmarkenführung aktiv in der Markenkommunikation eingesetzt werden (Kap. 2.2), wobei dies im Vergleich zum klassischen Testimonial-Marketing aufgrund der natürlichen Gegebenheit der Wesensbeziehung von besonderer Authentizität und Glaubwürdigkeit geprägt ist. Die hierzu in der Theorie proklamierten Wirkungsweisen sind bei der Kombination von Verein als Marke und Spieler als Testimonial demnach als besonders effektiv einzuschätzen. Der Begriff «Markenfürsprecher» ist in diesem Kontext gleichermassen zutreffend, da sich der Spieler mit der aktiven Wahl des Vereins für diesen ausspricht und demnach eine Empfehlung abgibt.

In Bezug auf die Markentransfer-Theorie (Kap. 2.3) besteht der Hauptunterschied zur üblichen Markenerweiterung darin, dass der Spieler nicht wirklich als Leistung oder Produkt angesehen werden kann. Trotzdem lassen sich viele Elemente dieses Gedankens von Verein als Stamm-Marke und Spieler als Markenerweiterung von den klassischen Markentransfer-Gegebenheiten übertragen, insbesondere bei der Akquisition eines neuen Spielers. Bei einem Spielertransfer wird ebenso wie bei einer herkömmlichen Produkteinführung die bekannte Marke auf ein zuvor nicht existierendes Subelement transferiert.

Die Theorie zu Markenallianzen (Kap. 2.4) knüpft insbesondere an die Human Brand Theory von Thomson (2006) an und unterstützt die Auffassung des Menschen als Marke. Bei der Einordnung in die Markenallianz-Typologie hat sich das sogenannte Co-Branding als die am stärksten zutreffende Kooperationsform erwiesen, da ein mittel- bis langfristiger Zeithorizont besteht sowie eine Kompetenzintegration erfolgt. Die beiden Subjekte können jedoch nach wie vor voneinander getrennt wahrgenommen werden. Dem Trikot kommt in diesem Zusammenhang als Tangibilisierung eine besondere Bedeutung zu und intensiviert mittels Bindungstransfer die Verbundenheit mit dem Verein bzw. Spieler.

Das Behavioral Branding als vierter und letzter Ansatz (Kap. 2.5) hat sich für die Problemstellung ebenfalls als adäquate Perspektive herausgestellt, da die Spieler als Angestellte des Vereins einen aktiven und essenziellen Teil der Leistungserstellung erbringen, gleichzeitig jedoch in besonders hohem Masse als Markenbotschafter gegen aussen auftreten. Insbesondere die Komponente «Commitment» des Brand Behavior Funnel stellt im Fußballkontext aufgrund der hohen Bindung der Fans an den Verein einen essenziellen Faktor dar.

Der heuristische Bezugsrahmen (Kap. 2.6) stellt schliesslich eine Kombination dieser vier Ansätze dar und wirft einen ganzheitlichen Blick auf die markenorientierte Beziehung zwischen Spieler und Verein. Auch wenn dieser aufgrund der Komplexität und den zahlreichen Einflussfaktoren nicht abschliessend ist, hat sich das Konstrukt für die anschliessende empirische Untersuchung als hilfreiche Basis erwiesen.

In der empirischen Untersuchung wurde unter anderem deutlich, dass jeder Verein eine unterschiedliche Ausgangssituation aufweist. Der Transfer eines gewissen Spielers ist demnach stets isoliert und im gegebenen Kontext zu betrachten und kann nicht absolut bewertet werden. Das Potential eines jeden einzelnen Spielers sollte dabei nicht unterschätzt werden. Bei den Top-Stars und -Klubs scheint dieser Gedanke zwar naheliegend, wie dies am Beispiel von Ronaldo unverkennbar ist. Doch die Fallstudie 1 hat exemplarisch aufgezeigt, dass auch hier der Spieler aus Sicht von Juventus nur als ein Mittel zum höheren Zweck fungiert und gezielt in die übergreifende Unternehmensstrategie hineinspielt. Eine Akquise Ronaldos ohne Markenfit und Strategie wäre wohl nur halb so erfolgreich und kaum auf lange Dauer effektiv. Dass zwischen internationalen Spitzenvereinen und national und regional verankerten Vereinen Unterschiede bestehen, ist selbstverständlich. Doch auch hier sollte bei jedem Transfer der jeweilige Spieler aus einer ganzheitlichen Sicht, speziell mit Blick auf die Führung der Marke, bewertet werden. Das Verständnis, dass nicht nur Top-Stars, sondern jedes einzelne Individuum eine «Human Brand» darstellt, gilt es bei den Markenmanagern von Fussballvereinen stärker zu verankern. Insbesondere der Fall Guillaume Hoarau hat verdeutlicht, dass die Auffassung *«für uns spielen Human Brands weniger eine Rolle, da wir ein kleiner Verein sind»* nicht zutrifft. Obwohl bei der Verpflichtung des Franzosen keinerlei Hintergedanken in Bezug auf die Führung der Marke «YB» ausschlaggebend waren, entwickelte sich Hoarau zu einem Marketing-Juwel und zur Identifikationsfigur der Berner. So wusste er sowohl bestehende Markenassoziationen zu festigen, konnte gleichzeitig aber auch neue Assoziationen hinzufügen und erreichte als Publikumsliebling neue Zielgruppen. Dieses entstandene Zufallsprodukt ist in der ex-post Betrachtung aus Vereinssicht zwar unglaublich wertvoll – doch im Idealfall gilt es, solche Chancen und Potentiale in Zukunft nicht dem Zufall zu überlassen.

Damit die hier fehlende Brücke zwischen sportlicher Führung und Markenführung geschlossen werden kann und die Relevanz dieser Schnittstelle verdeutlicht wird, soll das im Rahmen dieser Arbeit formulierte Spieler-Vereinsmarken-Mischpult als eine schematische Hilfestellung und Orientierung dienen. Insbesondere die auf der Schematheorie basierende und nach Kilian (2011) ausgeführte kongruenzabhängige Wissensintegration erweist sich hierfür als adäquates Kernelement. Sie basiert auf dem wirkungsorientierten Verständnis einer Marke als Vorstellungsbild im Kopf der Konsumenten, gespeichert als assoziatives Netzwerk und bestehend aus Knoten und Verknüpfungen⁴²⁴. Durch die semantische Verbindung zwischen dem Schema der Vereinsmarke und den Schemata der Human Brands der Spieler, stellt die strategische Zusammenstellung des Kaders ein Instrument zur Erreichung und Modifikation der intendierten Vorstellungsbilder in den Gedächtnisstrukturen der Konsumenten dar.⁴²⁵ Auf Basis des Modells soll dabei definiert werden können, welche Art an Schemaentwicklung aus einer bestimmten Spieler-Verein-Kombination hervorgeht. Dabei kann der Spieler mithilfe von fünf übergeordneten, zu

⁴²⁴ vgl. 2.1.1

⁴²⁵ vgl. Esch, 2019, S. 40

manipulierenden Stellschrauben auf einem Kontinuum zwischen Assimilation (bestehende Wissensstrukturen festigen) und Akkommodation (neue Wissensstrukturen aufbauen) bewertet werden, woraus schliesslich ein Gesamteffekt als Fazit der Spieler-Verein-Kombination formuliert werden soll. Die Vereinsmarke gibt hierfür stets den Kontext vor, da wie oben erwähnt jeder Verein eine unterschiedliche Ausgangssituation aufweist und eine zuvor definierte übergreifende Strategie essenziell ist.

Als Kritik der aufgearbeiteten Materie kann die nicht abschliessende Erfassung der Problemstellung genannt werden, die eine solch explorative und abstrakt-ganzheitliche Untersuchung mit sich bringt. In Bezug auf das entwickelte Modell gilt sicherlich die von dem Experten Daniel Marti hervorgehobene Komplexität des Transfermarkts als restriktive Einschränkung. Dass dies ein Ort ist, an dem man sich frei nach Wahl die Spieler mit Blick auf das intendierte Markenimage zusammenstellen kann, ist eher eine Idealvorstellung. Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, dass der Wert, der den Verein über seine Spieler generiert, nicht stets primär im Hinblick auf den Markenwert erfolgt. Der Kauf und Verkauf von Spielern stellt für einen Verein ebenfalls eine wichtige Einnahmequelle dar. Der Fall von Hoarau hat hingegen gezeigt, dass diese intangible, nicht unmittelbar monetär messbare Wertsteigerung nicht unterschätzt werden darf und auf lange Sicht gesehen, speziell aus Konsumentenperspektive betrachtet, eine essenzielle Komponente der Vereinsführung darstellen muss. Insbesondere die Früherkennung und aktive Orientierung nach Identifikationsfiguren und potentiellen Vereinsikonen kann als weitere Handlungsempfehlung mitgegeben werden, da diese die Festigung der bestehenden Markenidentität als Assimilation langfristig sichern. In diesem Zusammenhang stellt die Förderung von Spielern aus dem eigenen Nachwuchs eine effektive Strategie dar, da der Verein als «Erschaffer» des Spielers stets als «das Original» angesehen werden wird. Das in Fallstudie 4 aufgezeigte Vereinsikonen-Potential von Nicolas Bürky sowie die in Fallstudie 3 verdeutlichte Wertgenerierung von Francesco Totti für die AS Roma unterstreichen diesen Gedanken.

5.2. Ausblick und Schlusswort

Aus wissenschaftlicher Sicht hat die vorliegende Arbeit einen ersten fundierenden Schritt zum Verständnis der Beziehung zwischen Fussballspieler und Fussballverein geleistet und diese auf einer ganzheitlichen Ebene konzeptualisiert. Sowohl der heuristische Bezugsrahmen als auch das Spieler-Vereinsmarken-Mischpult zeigen dabei unterschiedliche Wirkungsweisen konkret auf – sie stellen als explorativ hergeleitete, schematische Grundideen jedoch keinen Anspruch an Signifikanz oder Erfüllung der Gütekriterien. In einem nächsten Schritt könnten diese aufgezeigten Einflussfaktoren, Wirkungsweisen und Abhängigkeiten genauer untersucht werden. Als konkretes Beispiel wäre hier die Hypothese der erhöhten Bindung an den Verein bei Ansprache des realen Selbstkonzepts (vs. dem idealen Selbstkonzept) durch den Spieler zu nennen. Eine potentielle, praxisorientierte Weiterführung des Grundgedankens des erarbeiteten Modells liegt in der Entwicklung einer digitalen Plattform im Stile von etablierten Influencer-Marketing-Technologien. So bietet bspw. die Influencer-Marketing-Agentur ReachBird mit «RTECH» ein Tool zur Identifikation der für die angestrebte Strategie optimalen Influencer an. Ähnlich wäre eine Plattform denkbar, auf der sämtliche Profi-Fussballspieler anhand verschiedener markenbezogener Kriterien evaluiert werden. Der Verein könnte so potentielle Spielerakquisitionen marken-

basiert bewerten sowie schliesslich die optimalen Human Brands in Bezug auf die angestrebte Vereinsmarkenführung identifizieren.

Zu guter Letzt stellt der Konsument als drittes Subjekt der Dreiecksbeziehung einen essenziellen Aspekt für zukünftige Entwicklungen dar. Der von Marti erwähnte Trend der verstärkten Anhängerschaft an die Spieler stellt auch der Experte Sebastian Kurczynski fest: *«Die Bindung zu Team-Marken nimmt tendenziell eher ab, die Bindung zur Spielermarke hingegen wird [...], gerade bei der jungen Generation, immer stärker»*⁴²⁶. Neben dieser Entwicklung identifiziert die European Club Association (ECA) in ihrem Report *«Fan of the future»* insgesamt sechs unterschiedliche Typen des Fussballkonsumenten der Zukunft. Dies unterstreicht die auch im Spieler-Vereinsmarken-Mischpult beinhaltete Unterscheidung verschiedener Zielgruppen, welche es aus Vereinsicht explizit zu berücksichtigen gilt. Trotzdem agieren die Vereine laut der ECA nach wie vor als die zentralen Akteure im Fußball-Ökosystem.⁴²⁷

So steht die Branche einer parallel fortschreitenden und dennoch ineinandergreifenden, dynamischen, zukünftigen Entwicklung von Spieler und Verein gegenüber. Um die vorliegende Masterarbeit analog zur Einleitung auch mit einem Zitat zu beenden, dient die folgende Aussage von Kurczynski über diese zukünftige Entwicklung als pointiertes Schlusswort:

*«Bindungen werden generell loser, Verbindlichkeiten nehmen ab. Diese gesellschaftliche Entwicklung kann man auch auf den Sport übertragen. Insofern vermute ich, dass gerade jugendliche Fans rund um den Globus zukünftig sowohl ihr altes Real-Madrid-Trikot mit der Nummer 7 als auch das neue Juve-Jersey mit dem CR7-Aufdruck tragen werden. Real-Fans werden weiterhin die Fanartikel ihres Lieblingsklubs kaufen, genug weitere Starspieler stehen bereits jetzt im Kader und werden [...] vermutlich noch hinzukommen.»*⁴²⁸

⁴²⁶ Kurczynski, 2018

⁴²⁷ European Club Association, 2020

⁴²⁸ Kurczynski, 2018

6. Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27–41.
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York 1996, The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Abele, A., Gendolla, G. (1997). Soziale Informationsverarbeitung, in: Straub, Jürgen/Kempf, Wilhelm/Werbik, Hans (Hrsg.), *Psychologie, Eine Einführung*, S. 579-603.
- Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87–101. <https://doi.org/10.1086/383426>
- Alba, J., Hasher, L. (1983). Is Memory Schematic?, in: *Psychological Bulletin*, Vo. 93, No. 3, S. 201-231.
- Alexa, F. (2009). *Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen – Eine empirische Untersuchung*, Göttingen. In: *Marken und Sport*. von Preuss, H., Huber, F., Schunk, H., Könecke, T. (2014).
- Alpert, F. H., Kamins, M. A. (1995). An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands, in: *Journal of marketing*, Vol. 59, Oct. 1995, S.34-45
- Ambler, T. (1997). Do Brands Benefit Consumers?, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 16, S. 167-198.
- Amelang, M., Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*, 5. Aufl., Stuttgart.
- Ames, D. R. (2004). Inside the Mind Reader's Toolkit: Projection and Stereotyping in Mental State Inference, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87, No. 3, S. 340-353
- Anderson, J-R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Aronson, E., Wilson, T., Akert, R. (2009). *Sozialpsychologie*, 6. aktualisierte Auflage, München.
- Arsena, A., Silvera, D., Pandelaere, M. (2014). Brand trait transference: When celebrity endorsers acquire brand personality traits. In: *Journal of Business Research* 67 (2014) 1537–1543
- Asendorpf, J. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit*, 3. Aufl.; Berlin.
- Asendorpf, J. B. & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit* (5. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Azoulay, A., & Kapferer, J.-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11(2), 143–155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ.
- Bardhi, F., Eckhardt, G. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898.
- Barone, M. J., & Miniard, P. W. (2002). Mood and brand extension judgments: Asymmetric effects for desirable versus undesirable brands. *Journal of Consumer Psychology*, 12(4), 283–290.
- Barone, M. J., Miniard, P. W., & Romeo, J. B. (2000). The influence of positive mood on brand extension evaluations. *Journal of Consumer Research*, 26(4), 386–400.
- Bartlett, Frederic C. (1932). *Remembering, A Study in Experimental and Social Psychology*.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York.

- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.
- Bauer, H., Mäder, R., Huber, F. (2002). Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54, S. 687-709.
- Bauer, H., Mäder, R., Wagner, S.-N. (2006). Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens — Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung. Hans H. Bauer, Ralf Mäder & Sandra-Nadine Wagner. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* volume 58, S: 838–863
- Baumgarth, C. (2003). Wirkungen des Co-Brandings, Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus.
- Baumgarth, C. (2004). Co-Branding. In: *Handbuch Markenführung*. S.236-259. Springer Fachmedien Wiesbaden 2004
- Baumgarth, C., Kilian, K. (2004). Gleichklang im Marken-Duett, Mit Hilfe von Co-Branding lässt sich das eigene Leistungsangebot stärken, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 30.06., S. B3.
- Becker-Olsen, K. L., & Hill, R. P. (2006). The impact of sponsor fit on brand equity. The case of nonprofit service providers. *Journal of Service Research*, 9(1), 73–83.
- Belk, R. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- Bendapudi, N., Leone, R. P. (2002). Managing Business to Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 2, S. 83101.
- Bendisch, F., Larsen, G., Trueman, M. (2011). Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. In: *European Journal of Marketing* Vol. 47 No. 3/4, 2013 pp. 596-614
- Berens, H., Christian, B., Kuntkes, J., Musiol, K., Link, J. (2003). Brand Limits. in: *Absatzwirtschaft Sonderheft 2003*, S.114-120
- Bergami, M., & Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, S. 555–577.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, S. 128-137.
- Biel, A. L. (2001). Grundlagen zum Markenaufbau. In: *ESCH, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung*. Wiesbaden, S. 63-90.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, 22. Jg., H. 5, S. 199 - 208.
- Bottomley, P. A., & Holden, S. J. S. (2001). Do we really know how consumers evaluate brand extensions? Empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 494–500.
- Boush, D. M., & Loken, B. (1991). A process-tracing study of brand extension evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 16–28.
- Bove, L. L., Johnson, L. W. (2006). Customer Loyalty to One Service Worker: Should it Be Discouraged?, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, No. 1, S. 7991.
- Brexendorf, T. O., Oliver, Tomczak, T., Kernstock, J., Henkel, S., Wentzel, D. (2012). Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior. In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 339-371. Gabler Verlag.
- Bridgewater, S. (2010). *Football Brands*. Warwick Business School, University of Warwick, UK.
- Briskorn, N. (2015). VfL Wolfsburg. Nachhaltigkeit als Markenkern eines Fußballclubs. *CSR und Produktmanagement, Management-Reihe Corporate Social Responsibility*, S. 115 - 128

- Bruhn, M. (1994). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: BRUHN, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Stuttgart, S. 3-41.
- Bruhn, M. (2010). Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C., Meffert, H., Koers, M. (2005). Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung.
- Burmann, C., Meffert, H., & Feddersen, C. (2007). Identitätsbasierte Markenführung. In A. Florack, M. Scarabis & E. Primosch (Hrsg.), Psychologie der Markenführung (S. 3–30). München: Vahlen. Campillo-Lundbeck
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Piehler, R. (2018). Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012, 2015, 2018
- Burns, J. M. (1978). Leadership, New York
- Büttner, M., Huber, F., Regier, S., Vollhard, K. (2008). Phänomen Luxusmarke: Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Carlson, B., Donovan, D. (2013). Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification.
- Carlston, E.D., Skowronski, J.J. (1994). Savings in relearning of trait information as evidence for spontaneous inference generation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 840-856.
- Chadwick, S. & Burton, N. (2008). From Beckham to Ronaldo — Assessing the nature of football player brands. In: *Journal of Sponsorship* Volume 1 Number 4. S. 307-317
- Chang, L., & Arkin, R. M. (2002). Materialism as an Attempt to Cope with Uncertainty. *Psychology & Marketing*, 19(5), 389–406.
- Chun, H. H., Park, C. W., Eisingerich, A. B., & MacInnis, D. J. (2015). Strategic benefits of low fit brand extensions: When and why? *Journal of Consumer Psychology*, 25(4), S. 577–595.
- Clow, K. E., James, K. E., Sisk, S. E., & Cole, H. S. (2011). Source Credibility, visual strategy and the model in print advertisements. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 5(3), S. 24–31.
- Collins, A., Loftus, E. (1975). A Spreading Activation Theory of Semantic Processing. *Psychological Review*, 82, S. 407-428.
- Cornwell, T. B. (1995). Sponsorship-Linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, 4(4), 13–24.
- Cotting, P. (2000). Der Sponsoring- und Eventmarketing-Ansatz (S&E). Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
- Crawford, M. T., Sherman, S. J., Hamilton, D. L. (2002). Perceived Entitativity, Stereotype Formation, and the Interchangeability of Group Members, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, No. 5, S. 1076-1094
- Crocker, J. (1984). A Schematic Approach to Changing Consumers' Beliefs, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, No. 1, S. 472-477.
- De Chernatony, L. (2001). From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands, Oxford et al.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychol. Inq.* 11 (4), S. 227–268.
- Dees, W., Bennett, G., & Ferreira, M. (2010). Personality fit in NASCAR: An evaluation of driversponsor congruence and its impact on sponsorship effectiveness outcomes. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1), S. 25–35.

- Delgado-Ballester, E., Munuera-Alemán, J.-L., Yagüe-Guillén, M.-J. (2003). Development and validation of a brand trust scale, in: *International Journal of Market Research*, Vol. 45, Quarter 1, S. 35-53
- DeSchraver, T., Rscher, D., Shapiro, S. (2014). The Beckham Effect: David Beckham's Impact on Major League Soccer, 2007-2012. In: 2014 North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2014). S. 94ff.
- Dittmar, H. (1992). *The Social Psychology of Material Possessions*. New York, 1992, St. Martin's Press
- Duffy, D.L., (2005). The evolution of customer loyalty strategy. *J. Consum. Market.* 22 (5), 284–286.
- Dunning, D., Sherman, D. A. (1997). Stereotypes and Tacit Inference, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, No. 3, S. 459-471.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14. Jg., H. 4, S. 532 - 541.
- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), S. 291–314.
- Esch, F.-R. (2004), *Strategie und Technik der Markenführung*, 2. Aufl.
- Esch, F.-R. (2005). Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., S. 707-745.
- Esch, F.-R. (2012). Markenidentität als Basis für Brand Behavior. In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 37-46. Gabler Verlag.
- Esch, F.-R. (2018). *Strategie und Technik der Markenführung* (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Langner, T. (2000). Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In: Esch, F.-R. (Hrsg): *Moderne Markenführung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, Gabler, S. 407-420
- Esch, F.-R., Langner, T. (2004). Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung neuer Marken. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (Bd. 2, 2. Aufl., S. 1131–1156). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F.-R., Knörle, C. (2012). Führungskräfte als Markenbotschafter. In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 375-387. Gabler Verlag.
- Esch, F.R., Strödter, K. (2012). Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 103-120. Gabler Verlag.
- Esch, F.-R., Fischer, A., Strödter, K. (2012). Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern. In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 143-159. Gabler Verlag.
- Esch, F.-R., Pitz, J., Ströhlein, S. (2019). Die verhaltenswissenschaftliche Markenperspektive als Zugang zur Corporate Brand durchdringen. In: *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*; F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner, J. Redler Hrsg. 4. Auflage; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- European Club Association (2020). *Fan of the Future – Defining Modern Football Fandom*, August 2020
- Eysenck, H.J. (1967). *The Biological Basis of Personality*, Springfield.
- Fanderl, H.S. (2005). *Prominente in der Werbung. Empirische Untersuchung zur Messung, Rezeption und Wirkung auf Basis der Markenpersönlichkeit*. Dissertation, Universität München.
- Feige, S., Brockdorff, B. (2006). Wenn Marken sich vermählen, in: *Persönlich*, Nr. 5 (Mai), S. 40-43.
- Firgolska, A. & Kucharska, W. (2019). The authenticity in social media. Club and football players' relations. Proceedings of the 6th European Conference on Social Media. Pompa, W. & Francis, S. (eds.). Brighton. 13-14 June. S. 89-93.

- Fischer, L., Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie*, München 2002.
- Fisseni, H.-J. (1998). *Persönlichkeitspsychologie. Auf der Suche nach einer Wissenschaft. Ein Theorieüberblick*, 4. Aufl., Göttingen.
- Förster, J., Liberman, N. (2007). Knowledge Activation, in: Kruglanski, Arie W./Higgins, E. Tory (Hrsg.), *Social Psychology: Handbook of Basis Principles*, 2. Aufl., S. 201-231.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), S. 343–353
- Friedman, M. L., L. J. Smith (1993). Consumer Evaluation Processes in a Service Setting, in: *Journal of Services Marketing*, 7 (2), S. 47-61.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership, *Leadership Quarterly*, 14. Jg. (2003), Nr. 6, S. 693-727.
- Gabrielli, F. (2019). *Cristiano Ronaldo: Storia intima di un mito globale*. © 66thand2nd, 2019. ISBN 9788832970975
- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), S. 97–107.
- Ghizzoni, V. F. (2017). Tifosi o clienti? Una nuova era per il branding nel calcio. *Libera università Internazionale degli studi sociali*.
- Gierl, H., Koncz, J. (2005). Kurzfristig Imagetransfereffekte durch Werbung mit Prominenten auf ein ausgewähltes Imagemerkmale, in: *Die Unternehmung*, Jg. 59, Nr. 1, S. 55-77.
- Gilbert, D. T., Malone, P. S. (1995). The Correspondence Bias, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 117, No. 1, S.21-38.
- Gilmore, G. W. (1919). *Animism or thought currents of primitive peoples*. Boston: Marshall Jones Co.
- Gorny, M. (2020). *The Impact of Brand Personality on Brand Extendibility*. Dissertation of the University of St.Gallen. Dissertation no. 4948 Difo-Druck GmbH, Untersiema 2020
- Grayson, K. (1996). Real Things: The social and symbolic value of genuine products and brands, in: *Advances in consumer research*, Vol. 23, 1996, S. 390-393
- Grayson, K., Shulman, D. (2000). Indexicality and the Verification Function of Irreplaceable Possessions: A Semiotic Analysis. *Journal of Consumer Research*, 27(1), S. 17-30.
- Gremler, D. D., Gwinner, K. P. (2000). Customer Employee Rapport in Service Relationships, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, S. 82-104.
- Guschwan, M. (2007). Riot in the Curve: Soccer Fans in Twenty-first Century Italy. In: *Soccer and Society* 8(2-3). S. 250-266
- Gutjahr, G. (2011). *Markenpsychologie*. Wiesbaden: Gabler.
- Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship. The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), S. 47–57.
- Habermas, T. (1999). *Geliebte Objekte: Symbole und Instrumente der Identitätsbildung*. Berlin: Suhrkamp.
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2009). The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), S. 608–618.
- Hammann, P., Schmidt, L., Welling, M. (2004). *Ökonomie des Fußballs*. 1. Auflage Februar 2004. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004
- Han, J. K., & Schmitt, B. H. (1997). Product-category dynamics and corporate identity in brand extensions: A comparison of Hong Kong and U.S. Consumers. *Journal of International Marketing*, 5(1), S. 77–92.

- Haley, E. (1996). Exploring the construct of organization as source. Consumers' understandings of organizational sponsorship of advocacy advertising. *Journal of Advertising*, 25(2), S. 19–35.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64., No. 2, S. 35-50.
- Hem, L. E., L. de Chernatony und N. M. Iversen (2003): Factors Influencing Successful Brand Extensions, in: *Journal of Marketing Management*, 19 (7/8), S. 781-806.
- Henkel, S., Huber, F. (2005). *Marke Mensch. Prominente als Marken der Medienindustrie*. 1. Auflage Mai 2005. Springer Fachmedien Wiesbaden 2005
- Herkner, W. (2001). *Lehrbuch der Sozialpsychologie*, 2., unveränderte Auflage, Bern: Verlag Hans Huber, 2001.
- Hieronimus, F. (2003). *Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement – Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung von Markenpersönlichkeit*. Frankfurt: Peter Lang.
- Higgins, E. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. In: *Psychological Review*, 94, S. 319-340
- Higgins, E. (1989). Self-discrepancy Theory: What patterns of self-beliefs cause people to suffer? In: *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, S. 93-136
- Higgins, E. (1996). Knowledge Activation: Accessibility, Applicability, and Salience, in: Higgins, E. Tory/Kruglanski, Arie W. (Hrsg.), *Social Psychology: Handbook of Basis Principles*, S. 133-168.
- Hill, J. S., Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 7 No. 3, pp. 61-78.
- Hirschman, E. C. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer Creativity, in: *Journal of Consumer Research*, 7 (Dezember), S. 283-295.
- Hoeffler, S. (2003), Measuring Preferences for Really New Products, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XL (November 2003), S. 406-420.
- Hoffmann, Jens (2002): *Star-Stalker: Prominente als Objekt der Obsession*, in: Ullrich, Wolfgang/Schirdewahn, Sabine (Hrsg.), *Stars, Annäherung an ein Phänomen*, S. 181-203.
- Hogg, M.A., Terry, D.J., & White, K.M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, S. 255–269.
- Homburg, C., Stock, R. (2004). Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: Homburg, C. (Hrsg.): *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 175-201.
- Honigstein, R. (2020). «Ich mag wenn's kracht» - Jürgen Klopp – Die Biographie. 8. Auflage 2020. Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2017
- Huang, Y.A., Lin, C., Phau, I., (2015). Idol attachment and human brand loyalty. *Eur. J. Market.* 49 (7/8), S. 1234–1255.
- Huber, F. (2004). *Erfolgsfaktoren von Markenallianzen – Analyse aus der Sicht des strategischen Markenmanagements*, Wiesbaden 2004.
- Huber, F. & Meyer, F. (2008). *Der Fußballstar als Marke. Determinanten der Markenbildung am Beispiel von Lukas Podolski*. 1. Auflage 2008. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008.
- Hugman, B. (2003). *The PFA Footballers' Who's Who 2003/2004*. Harpenden: Queen Anne Press. S. 42.
- Johar, G. V., & Pham, M. T. (1999). Relatedness, prominence, and constructive sponsor identification. *Journal of Marketing Research*, 36(3), S. 299–312.

- Jones, E. E., Davis, K. E. (1965). From Acts to Dispositions: The Attribution Process in Person Perception, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, CA, S. 219-266.
- Kamakura, W., Novak, T. (1992). Value-System-Segmentation: Exploring the meaning of LOV. In: *Journal of Consumer Research*, 19, S. 119-132
- Kapferer, J.-N. (1992). *Die Marke – Kapital des Unternehmens*. Landsberg 1992, Moderne Industrie.
- Karp, E.S., Jackson, J.H., Lester, D., (1970). Ideal-self fulfillment in mate selection: a corollary to the complementary need theory of mate selection. *J. Marriage Fam.* 32 (2), S. 269–272.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), S. 1-22. Veröffentlicht von: Sage Publications, Inc. on behalf of American Marketing Association.
- Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), S. 35–50.
- Kellner, J.P. (1994). Lifestyle-Markenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart 1994, S. 619-637.
- Kernstock, J. (2012). Behavioral Branding als Führungsansatz. In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 5-30. Gabler Verlag.
- Kernstock, J., Brexendorf, T. O. (2006). Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten, in: Tomczak, T., Esch, F. R., Kernstock, J., Langner, T. (Hrsg.): *Corporate Brand Management*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 251-271.
- Kernstock, J., Tomczak, T., Esch, F.R. & Herrmann, A. (2012). *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. Gabler Verlag.
- Ki, C.-W., Kim, Y.K., (2019). The mechanism by which social media influencers persuade consumers: the role of consumers' desire to mimic. *Psychol. Market.* 36 (10), S. 905–922.
- Ki, C.-W., Cuevas, L., Chong, S., Lim, H. (2020) Influencer marketing: Social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs. *Journal of Retailing and Consumer Services* 55 (2020) S. 102-133.
- Kilian, K. (2009). Was sind Testimonials? *Absatzwirtschaft*, 9, S. 86.
- Kilian, K. (2010). Mensch Marke! *Absatzwirtschaft – Marken*, S. 107-109.
- Kilian, K. (2011). *Determinanten der Markenpersönlichkeit: Relevante Einflussgrößen und mögliche Transfereffekte*. Wiesbaden: Gabler
- Kilian, K. (2018). Testimonials wirkungsvoll in der Kommunikation einsetzen. In: *Handbuch Techniken der Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (Langner, T., Esch, F.-R., Bruhn, M. (2018)). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Kim, B.-D. und M. W. Sullivan (1998). The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase, in: *Marketing Letters*, 9 (2), S. 181-193.
- Kirmani, A., S. Sood und S. Bridges (1999). The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches, in: *Journal of Marketing*, 63 (Januar), S. 88-101.
- Klein, O., Snyder, M. (2003). Stereotypes and Behavioral Confirmation: From Interpersonal to Intergroup Perspectives, in: Zanna, M. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, CA, S. 153-234.
- Klink, R. R. und D. C. Smith (2001). Threats to the External Validity of Brand Extension Research, in: *Journal of Marketing Research*, 38 (August), S. 326-335.
- Kluge, F. (1975). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin 1975.

- Koncz, J. (2005). Markenallianzen in der Werbung, Eine empirische Analyse der Wirkung ausgewählter Kooperationsformen zwischen bekannten Marken.
- Koppe, P. (2003). Handelsmarken und Markenartikel – Wahrnehmungsunterschiede aus der Sicht der Marktteilnehmer, Band 18, Wien 2003.
- Kotler, P. (1977). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kriegbaum, C. (2001). *Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling*. München.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (1999). *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl.
- Kröger, S. (2007). *Markentransfers im Dienstleistungsbereich – Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren*. 1. Auflage Mai 2007. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007
- Kunda, Z., Oleson, K. C. (1995). Maintaining Stereotypes in the Face of Disconfirmation: Constructing Grounds for Subtyping Deviants, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 68, No. 4, S. 565-579.
- Lange, A. (2016). *Der Einfluss unbekannter Werbegesichter auf die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden 2016. DOI 10.1007/978-3-658-13303-0.
- Langmeyer, Lynn/Shank, Matthew D. (1995). Body and Soul: Beyond Physical Attractiveness – Implications for Consumer Behavior, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, No. 1, S. 746-752.
- Langner, Tobias (2003). *Integriertes Branding, Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken*.
- Lecky, P. (1945). *Self-Consistency: A Theory of Personality*, USA.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37(4), 117–124.
- Lieberman, M. D., Gaunt, R., Gilbert, D. T., Trope, Y. (2003). Reflexion and Reflection: A Social Cognitive Neuroscience Approach to Attributional Inference, in: Zanna, M. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, CA, S. 199-249.
- Liberman, N., Trope, Y., McCreary, S. M., Sherman, S. J. (2007). The effect of level of construal on the temporal distance of activity enactment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 143–149.
- Liu, J., Wang, H., Hui, C., Lee, C. (2012). Psychological Ownership: How Having Control Matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), 869–895.
- Lockwood, P., Kunda, Z., (1999). Increasing the salience of one's best selves can undermine inspiration by outstanding role models. *J. Pers. Soc. Psychol.* 76 (2), 214–228.
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*, 57(3), 71–84.
- Macrae, C. N., Milne, A. B., Bodenhausen, G. V. (1994). Stereotypes as Energy Saving Devices: A Peek Inside the Cognitive Toolbox, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, No. 1, S. 3747.
- Mäder, R. (2005). *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials*, Wiesbaden.
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Magin, S. (2004). *Markenwahlverhalten: Produkt-, persönlichkeits- und situationsbezogene Determinanten*, Wiesbaden 2004.
- Mahnik, N., Mayerhof, W. (2006). *Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen*. 1. Auflage Juni 2006. Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W.D. and Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: the relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 4, pp. 35-52.
- Malhorta, N. (1988). Self Concept and Product Choice: An Integrated Perspective. In: *Journal of Economic Psychology*, 9, S. 1-28
- Mandler, G. (1982). The Structure of Value: Accounting for Taste, in: Clark, Margaret Sydnor/Fiske, Susan T. (Hrsg.), *Affect and Cognition, The Seventeenth Annual Carnegie Symposium on Cognition*, S. 3-36.
- Mao, H., & Krishnan, H. S. (2006). Effects of prototype and exemplar fit on brand extension evaluations: A two-process contingency model. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 41–49.
- Marano, V. (2019). Il Rebranding di Juventus F.C. e le nuove strategie di storytelling. *Libera università Internazionale degli studi sociali*.
- Marijanovic, K. (2016). Personal Brands im Sport am Best-Practice Beispiel Cristiano Ronaldo. Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences.
- Markus, H., Zajonc, R. (1985). The Cognitive Perspective in Social Psychology, in: Gardner, Lindzey/ Aronson, Elliot (Hrsg.), *Handbook of Social Psychology*, Vol. II, Special Fields and Applications, 3. Aufl., S. 137-230.
- Martin, I. M., & Stewart, D. W. (2001). The differential impact of goal congruency on attitudes, intentions, and the transfer of brand equity. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 471–484.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310–321.
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. In G. Lindzey & E. Aronson (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (S. 233–346). New York: Random House.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95–122.
- Meffert, H., Burmann, C. (1996). Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios. In H. Meffert, H. Wagner & K. Backhaus (Hrsg.), *Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Münster: Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung*.
- Meffert, H., Burmann, C. (2005). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./ Burmann C./ Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 38-67.
- Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2002). Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden, S. 3-16.
- Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2005). *Markenmanagement Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. 2. Auflage. Wiesbaden 2005
- Meffert, H., M. Bruhn (2006). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien*, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Mellerowicz, K. (1963). *Markenartikel – die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, 2. Auflage, München 1963.
- Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities. When do they impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 316–327.
- Meuser, M., Nagel, U. (1991). Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: *Qualitativ-empirische Sozialforschung*, Hrsg.: Garz, D.; Kramer, K., Opladen, S. 441 - 468.

- Meyers-Levy, J., Tybout, A. (1989). Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 1 (June), S. 39-54.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, No. 1, S. 2052.
- Milberg, S. J., Park, C. W., & McCarthy, M. S. (1997). Managing negative feedback effects associated with brand extensions: The impact of alternative branding strategies. *Journal of Consumer Psychology*, 6(2), 119–140.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24. Jg., H. 4, S. 582 - 589.
- Monga, A. B., John, D. R. (2010). What makes brands elastic? The influence of brand concept and styles of thinking on brand extension evaluation. *Journal of Marketing*, 74(3), 80–92.
- Moulard, J.G., Garrity, C.P., Rice, D.H., (2015). What makes a human brand authentic? Identifying the antecedents of celebrity authenticity. *Psychol. Market.* 32 (2), 173–186.
- Nauen, A. & Link, S. (2013). Kongruenz zwischen Konsumenten- und Markenpersönlichkeit – Das DiSG-Modell als Segmentierungsansatz von Marken. In: *Jahrbuch Marketing 2012/2013* <https://www.marketinginstitut.biz/blog/wp-content/uploads/2013/10/Kongruenz-zwischen-Konsumenten-und-Markenpersönlichkeit.pdf>
- Neveling, E. (2016). *Jürgen Klopp – The Biography*. Ebury Publishing
- Neveling, E. (2020). *Jürgen Klopp – die Biografie*. 6. aktualisierte Neuauflage. Copress Verlag.
- Neyer, F., Asendorpf, J. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit*. Springer-Verlag
- Nufer, G. & Bühler, A. (2016). *Markenmanagement im Profi-Fußball*. In: *NACHSPIELZEIT* die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39–52.
- Olson, E. L., & Thjømmøe, H. M. (2011). Explaining and articulating the fit construct in sponsorship. *Journal of Advertising*, 40(1), 57–70.
- O'Sullivan, C., Durso, F. (1984). Effect of Schema-Incongruent Information on Memory of Stereotypical Attributes, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53 (Oct.), S. 55-70.
- Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 185–193.
- Park, C.W., MacInnis, D.J., Priester, J., Eisingerich, A.B., Iacobucci, D. (2010), "Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers", *Journal of Marketing*, Vol. 74 No. 1, pp. 1-17.
- Peacock, C. (2007). Steve Jobs: The Human Logo? In: *Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA Postgraduate Network*, Vol 1, No 2 (2007)
- Peetz, T. B., & Lough, N. (2016). Celebrity athlete endorsers. A critical review. In S. Chadwick, N. Chanavat, & M. Desbordes (Hrsg.), *Routledge handbook of sports marketing* (S. 125–140). London: Routledge.
- Perrey, J. (1998). *Nutzenorientierte Marktsegmentierung. Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*. Wiesbaden: Gabler.
- Pichler, D., Pichler, A., Miltner, H., Taboga, D., Friedl, A. (2019). The Normal One - Jürgen Klopp: Der Trainer, der Menschenfänger, der Entertainer. In: *Sport Business – Magazin für Wirtschaft und Sport*. Ausgabe 03/2019.

- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., Coghlan, A-M. (2004). Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology*, 144(5), 507–534.
- Plummer, J. T. (1985). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, 24(6), 27–31.
- Preuss, H., Huber, F., Schunk, H., Könecke, T. (2014). *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Raaijmakers, J., Shiffrin, R. (1981). Search of Associative Memory. *Psychological Review*, 88, 93-134
- Ratcliff, R., McKoon, G. (1988). A Retrieval Theory of Priming in Memory. *Psychological Review*, 95 (3), 385-408.
- Reynolds, K. E., Beatty, S. E. (1999). Customer Benefits and Company Consequences of CustomerSalesperson Relationships in Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 1, S. 1132.
- Ricatti, F. (2010). La Roma: Soccer and Identity in Rome. In: *Annali d'Italianistica*, 2010, Vol. 28, Capital City: Rome 1870-2010 (2010), S. 217-236. Published by: Arizona State University
- Riesenbeck, H., Perry, J. (2005). *Mega-Macht Marke, Erfolg messen, machen, managen*, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Heidelberg.
- Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S., & Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship. The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(1), 29–42.
- Rumelhart, D., Ortony, A. (1977). The Representation of Knowledge in Memory, in: Anderson, Richard C./Spiro, Rand J./Montague, William E. (Hrsg.): *Schooling and The Acquisition of Knowledge*, S. 99-135.
- Rumelhart, D., Norman, D. (1981). Analogical Processes in Learning, in: Anderson, John R. (Hrsg.), *Cognitive Skills and Their Acquisition*.
- Ruth, J. A., & Simonin, B. L. (2003). "Brought to you by brand A and brand B" investigating multiple sponsors' influence on consumers' attitudes toward sponsored events. *Journal of Advertising*, 32(3), 19–30.
- Ruvio, A., Gavish, Y., Shoham, A., (2013). Consumer's doppelgänger: a role model perspective on intentional consumer mimicry. *J. Consum. Behav.* 12 (1), 60–69.
- Sattler, H., Völckner, F., Zatloukal, G. (2002). *Erfolgsfaktoren von Markentransfers*, Research Papers on Marketing and Retailing No. 002, University of Hamburg, März 2002
- Sattler, H., F. Völckner (2003). Bestimmungsfaktoren des Markentransfererfolges, in: *Zeitschrift für die Betriebswirtschaft (ZfB)*, 73 (10), S. 1077-1102.
- Schade, M. (2012). *Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine: Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Markennutzen und der Relevanz der Markenpersönlichkeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012
- Schade, M., Piehler, R., Burmann, C. (2014). Sport club brand personality scale (SCBPS): A new brand personality scale for sport clubs. *Journal of Brand Management* (2014) 21, 650–663. doi:10.1057/bm.2014.36
- Scharfenberger, P. (2014). *Having, Holding, Being – The Relevance of Graspability for the Self-Extension Function of Symbolic Objects and Their Symbolized Meanings*. Dissertation, St. Gallen: Rosch-Buch.
- Scharfenberger, P., Wentzel, D., Warlop, L., Tomczak, T. (2014). Tangible Possessions and the Self – How Objects Reduce Perceived Distance to Their Symbolized Meanings. Beitrag präsentiert bei der Association for Consumer Research North American Conference, Baltimore.
- Schilke, Oliver (2007). *Allianzfähigkeit – Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen*.
- Schilhaneck, M. (2008). *Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

- Schilhaneck, M. (2008) Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement. 1. Auflage 2008. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008.
- Schögel, M., Tomczak T. (2009) Fallstudie. In: Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, 1. Auflage, S. 77 – 105
- Schweiger, G., Dabic, M. (2007). Die Marke als Spiegel der Persönlichkeit. In: Erfolgsfaktoren der Markenführung, S. 329-343
- Shapiro, S., DeSchrive, T., Rascher, D. (2017). The Beckham effect: examining the longitudinal impact of a star performer on league marketing, novelty, and scarcity. In: *European Sport Management Quarterly*, 2017 VOL. 17, NO. 5, 610–634
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships. *Journal of Marketing*, 70(4), 154–169.
- Simonin, B., Ruth, J. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 1 (Feb.), S. 30-42.
- Sirgy, M. J. (1980). The Self-Concept in Relation to Product Preference and Purchase Intention, in: Bellur, V.V. (Hrsg.): *Developments of Marketing Science*, Vol. 3, Marchette, MI: Academy of Management Science, 1980, S. 350 - 354.
- Sirgy, J. M. (1982). Self-Concept in Consumer Behaviour. A Critical Review, in: *Journal of Consumer Research*, 9, S. 287-300.
- Sirgy, J. M. (1986). *Self-Congruity: Toward a Theory of Personality and Cybernetics*, New York 1986.
- Smith, D. C., Park, C. W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, in: *Journal of Marketing Research*, 24 (August), S. 296-313.
- Snyder, N.H., Graves, M. (1994). Leadership and Vision, in: *Business Horizons*, Vol. 37, No. 1, S. 16.
- Solomon, M. (2009). *Consumer Behavior, Buying, Having, and Being*, 8. Auflage
- Solomon, M. (2013). *Consumer Behavior. Buying, Having and Being*. 10. Auflage, Kap. 4, S. 140-187.
- Sood, S., & Keller, K. L. (2012). The effects of brand name structure on brand extension evaluations and parent brand dilution. *Journal of Marketing Research*, 49(3), 373–382.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238.
- Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M. (2012). More than fit: Brand extension authenticity. *Journal of Marketing Research*, 49(6), 967–983.
- Stapel, D. A., Koomen, W., van der Pligt, J. (1996). The Referents of Trait Inferences: The Impact of Trait Concepts Versus Actor Trait Links on Subsequent Judgments, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No. 3, S. 437-450
- Steenkamp, J.-B. E. M. & H. Baumgartner (1992). The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behavior, in: *Journal of Consumer Research*, 19 (Dezember), S. 434-448.
- Stolle, W. (2013). *Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Empirische Analyse eines moderierten Markenimagemodells für die Marken der Automobilindustrie in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA*. Wiesbaden: Gabler.
- Straub, J. (1997). Gedächtnis, in: Straub, Jürgen/Kempff, Wilhelm/Werbik, Hans (Hrsg.), *Psychologie, Eine Einführung*, S. 249-279.

- Strebinger, A. (2001). Die Markenpersönlichkeit und das Ich des Konsumenten: Von der Rolle des Selbst in der Markenwahl. In: *Transfer Werbeforschung und Praxis* 2/2001, S. 19-24
- Strebinger, A., Otter, T., Schweiger, G. (1998). Wie die Markenpersönlichkeit Nutzen Schafft: Der Mechanismus der Selbstkongruenz. Arbeitspapier der Abteilung für Werbewissenschaft und Marktforschung Wirtschaftsuniversität Wien.
- Sturm, HJ. (2011). *Markenfit und Markenwirkung*. Gabler.
- Sujan, M., Bettman, J. R., Sujan, H. (1986). Effects of Consumer Expectations on Information Processing in Selling Encounters, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 4, S. 346-353.
- Sujan, M., Bettman, J. R. (1989). The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights From Schema Research, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 4 (Nov.), S. 454-467.
- Sujan, M., Dekleva, C. (1987). Product Categorization and Inference Making: Some Implications for Comparative Advertising, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, No. 3 (Dec.), S. 372-378.
- Sutton, W.A., McDonald, M.A., Milne, G.R. & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in sports", *Sports Marketing Quarterly*, Vol. 6 No. 1, pp. 15-22.
- Swaminathan, V., R. J. Fox und S. K. Reddy (2001). The Impact of Brand Extension Introduction on Choice, in: *Journal of Marketing*, 65 (Oktober), S. 1-15.
- Taylor, V. A., Bearden, W. O. (2003). Ad spending on brand extensions: Does similarity matter?, in: *Journal of Brand Management*, 11 (1), S. 63-74.
- Thomson, M. (2006) Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities. In: *Journal of Marketing*. Vol. 70 (July 2006), 104–119
- Tomczak, T. (2002), Bewertung von Markentransferstrategien und Unternehmenswert, in: *Wertorientierte Markenführung versus shareholder value?*, Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V., *Markendialog* Februar 2002, S.73-80
- Tomczak, T., Herrmann, A., Brexendorf, T. O., Kernstock, J. (2005). Behavioral Branding Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: *Thesis*, 22. Jg., Nr. 1, S. 28-31.
- Tomczak, T., Scharfenberger, P. (2013). Haben, Greifen, Sein: Die Object-Dominant Logic. In: *GfM Forschungsreihe*, 2, Zürich: GfM Swiss Marketing.
- Tomczak, T., Scharfenberger, P. (2015). Zur Idee einer Object-Dominant Logic im Marketing. In: *Always Ahead im Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 69-85.
- Trommsdorff, V. (1998). *Konsumentenverhalten*, 3.Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln 1998
- Uleman, J. S., Newman, L. S., Moskowitz, G. B. (1996). People as Flexible Interpreters: Evidence and Issues From Spontaneous Trait Inference, in: Zanna, M. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, CA, S. 211-279.
- Vargo, S., Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vershofen, W. (1940). *Handbuch der Verbrauchsforschung*. Berlin: Heymann.
- Vincent, J., Hill, J., Lee, J. (2009). The Multiple Brand Personalities of David Beckham: A Case Study of the Beckham Brand. In: *Sport Marketing Quarterly*, 2009, 18,173-180, © 2009 West Virginia University
- Vogel, J., Huber, F. (2007): *Co-Branding, Markenstrategien der Zukunft, Eine empirische Studie der Markeneffekte beim Co-Branding*.
- Völckner, F. (2004). *Mit Brand-Stretching zum Erfolg: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Markentransfers*, unveröffentlichter Beitrag für: *transfer – Werbeforschung & Praxis*

- Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing*, 70(2), 18–34.
- Wahl, G. (2009). *The Beckham experiment*. New York, NY: Random House.
- Wahl, G. (2010). *The Beckham experiment: how the world's most famous athlete tried to conquer America*
- Walter, C. (2010). Testimonialsponsoring mit Schweizer Einzelsportlern – Eine Modellbildung. Masterarbeit im Studien-Programm Master of Arts in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement Universität St. Gallen.
- von Walter, B., Tomczak, T., Henkel, S. (2011). Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Steigerung der Dienstleistungsproduktivität durch Behavioral Branding. In: Dienstleistungsproduktivität Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive; Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.); S. 375-392
- Walzel, S., Schubert, M. (2018). Testimonial- und Celebritymarketing mit Sportlern. in *Sportsponsoring: Grundlagen, Konzeption und Wirkungen*. Springer Gabler, Berlin. S. 91-126
- Weber, Renee/Crocker, Jennifer (1983). Cognitive Processes in the Revision of Stereotypic Beliefs, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 (Nov.), S. 961-977.
- Wegener, D. T., Clark, J. K., Petty, R. E. (2006). Not All Stereotyping Is Created Equal: Differential Consequences of Thoughtful Versus Nonthoughtful Stereotyping, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, No. 1, S. 24-59
- Wentzel, D., Tomczak, T., Herrmann, A. (2008). Wirkung des Mitarbeiterverhaltens auf die Markenpersönlichkeit, in: *Marketing ZFP*, Vol. 30, No. 3, S. 133-146.
- Wentzel, D. (2009). The Impact of Employee Behavior on Brand Personality Impressions and Brand Attitude, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 3, S. 359-374.
- Wentzel, D., Tomczak, T. (2012). Ein sozialpsychologischer Erklärungsansatz von Brand Behavior. In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 49-64. Gabler Verlag.
- Wentzel, D., Tomczak, T., Kernstock, J., Brexendorf, T., Henkel, S. (2012). Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior. In: *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3. Auflage. S. 83-99. Gabler Verlag.
- Wilder, D. A., Simon, A. F., Faith, M. (1996). Enhancing the Impact of Counterstereotypic Information: Dispositional Attributions for Deviance, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, No. 2, S. 276-287.
- Willhardt, R. (2007). Das seltsame Paarungsverhalten von Marken, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 50, Nr. 7, S. 40-43.
- Wyer, R. S. Jr. & Srull, T.K. (1989). Person Memory and Judgment," *Psychological Review*, 96 (1), 58-83.
- Yeung, C.W.M., Wyer, R.S., 2005. Does loving a brand mean loving its products? The role of brand-elicited affect in brand extension evaluations. *J. Market. Res.* 42 (4), 495–506.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3. Aufl., Thousand Oaks.
- Yzerbyt, V. Y., Coull, A., Rocher, S. J. (1999). Fencing Off the Deviant: The Role of Cognitive Resources in the Maintenance of Stereotypes, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77, No. 3, S. 449
- Zeithaml, V. A. (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Donnelly, James H. und W. R. George (Hrsg.), *Marketing of Services*, Chicago, S. 186-190.

7. Verzeichnis der Internetquellen

- Absatzwirtschaft Markenlexikon «Assoziatives Netzwerk», ohne Jahr. <https://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/assoziatives-netzwerk/>
- Associated Press (2007). Updated am 12.01.2007. Beckham set to invade America. <http://www.espn.com/espn/wire?section=soccer&id=2728604>
- Astheimer, S. (2011). Modemarke FC St. Pauli: Das Geschäft mit dem Totenkopf. Veröffentlicht am 18.10.2011 <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/modemarke-fc-st-pauli-das-geschaeft-mit-dem-totenkopf-11497372.html>
- Biastoch, F (2019). Roma-Boss schießt gegen Francesco Totti zurück. Veröffentlicht am 18.06.2019. <https://www.fussballeuropa.com/news/nach-trennung-roma-bosse-wettern-gegen-francesco-totti-2019-06>
- Blick (2020). Totti spricht erstmals über Bruch mit seiner Roma. Veröffentlicht am 03.04.2020 <https://www.blick.ch/sport/fussball/international/serie-a/mir-ist-zum-heulen-zumute-totti-spricht-erst-mals-ueber-bruch-mit-seiner-roma-id15866801.html>
- Browning, O. (2020). Veröffentlicht 13.02.2020 auf <https://www.givemesport.com/1546520-cristiano-ronaldo-has-singlehandedly-transformed-the-juventus-brand-since-arriving-in-2018>
- Bundesliga.com (2019). Robbery: Abschied der legendären Flügelzange. <https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/robber-ribery-robbery-abschied-video-tore-skills-interview-bayern-munchen-4751>
- Calcioasroma (2016). C'è Solo Un Capitano: My thoughts on Totti. Veröffentlicht am 09.09.2016. <https://calcioasroma.wordpress.com/2016/09/09/ce-solo-un-capitano-my-thoughts-on-totti/>
- Cleanpng. Button Wheel. <https://www.cleanpng.com/png-button-computer-icons-control-knob-buttons-1220285/>
- Comuni Italiani (2007). Stemma Comune di Roma. <http://www.comuni-italiani.it/058/091/stemma.html>
- Doyle, M. (2019). Effetto Ronaldo: cosa sta facendo Cristiano per il brand Juventus. Auf goal.com. Veröffentlicht am 13. November 2019. <https://www.goal.com/it/notizie/effetto-ronaldo-cosa-sta-facendo-cristiano-brand-juventus/1f886nnc25v4x1v9ynzb8qujzu>
- Duden «Fanatiker». ohne Jahr. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Fanatiker>
- Duden «Ikone». ohne Jahr. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Ikone>
- Duden «Mischpult», ohne Jahr. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Mischpult>
- Edwardes, C. (2017). David Beckham talks family, fashion and his fears for the future in an uncertain world as he launches menswear store. Veröffentlicht am 07.11.2017. <https://www.standard.co.uk/fashion/news/david-beckham-talks-family-fashion-and-his-fears-for-the-future-in-an-uncertain-world-a3684096.html>
- ESPN FC (2012). David Beckham's LA story. Veröffentlicht am 14.03.2012. <https://youtu.be/D2QSTBSwZhM>
- Football Italia staff (2014). Totti reveals Champions League dream. Veröffentlicht am 03.03.2014. <https://www.football-italia.net/45954/totti-reveals-champions-league-dream>
- Forbes Cristiano Ronaldo (2020). <https://www.forbes.com/profile/cristiano-ronaldo/#4ad692b0565d>
- Freepik. Red icon on and off toggle switch button. https://www.freepik.com/premium-vector/red-icon-off-toggle-switch-button_3916640.htm
- Friedli, B. (2019). YB-Held Guillaume Hoarau im Interview mit Bänz Friedli über Privates. In: Schweizer Illustrierte. Veröffentlicht am 29. August 2018, aktualisiert 20. Januar 2019. <https://www.schweizer->

illustrierte.ch/stars/schweiz/young-boys-held-guillaume-hoarau-im-interview-ich-waer-lieber-ein-besse-
rer-papa

Gabler Wirtschaftslexikon «Identitätsbasiertes Markenmanagement». <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/identitaetsbasiertes-markenmanagement-33424>

Gala, ohne Jahr. Starporträt: Cristiano Ronaldo. <https://www.gala.de/stars/starportraets/cristiano-ronaldo-20487348.html>

Goal.com (2020). Neymar schwärmt: Mbappe kann einer der Besten der Geschichte werden
<https://www.goal.com/de/meldungen/neymar-schwaermt-mbappe-kann-einer-der-besten-der-geschichte/1prevccm7epyd1pvtbsxeu85oo>

Hess, A. (2018). As Cristiano Ronaldo joins Juventus the team sells \$60 million worth of his jerseys in 24 hours. Veröffentlicht am 19.07.2018. <https://www.cnbc.com/2018/07/18/juventus-sold-over-60-million-of-ronaldo-jerseys-in-just-one-day.html>

Infront Insider (2019). Purpose Marketing: Positionierung durch Sinn & Zweck. Veröffentlicht am 15.12.2019
<https://blog.infront.sport/de/purpose-marketing>

Instagram Juventus (2020). <https://www.instagram.com/juventus/>

Juventus (2017). www.juventus.com

Kenmare, J. (2018). Francesco Totti's Goodbye Speech Will Bring A Tear To Your Eye. Veröffentlicht am 27.09.2018. <https://www.sportbible.com/football/news-reactions-gaming-francesco-tottis-goodbye-speech-will-bring-a-tear-to-your-eye-20180927>

Kindpng. V/479489954, Mixer, - Mixing Console Fader Png, Transparent Png.
https://www.kindpng.com/imgv/TxmwTmb_v-479489954-mixer-mixing-console-fader-png-transparent/

KPMG Football Benchmark (2019). Sky Football Benchmark: The Ronaldo Effect. Veröffentlicht am 2. April 2019.
<https://www.youtube.com/watch?v=j7YpalsZshc&t>

Kurczynski, S. (2018). So profitieren Nike und Adidas von Topklubs und Superstars. Veröffentlicht am 14.07.2018.
<https://niensports.com/de/nike-adidas-wm-2018-cristiano-ronaldo-juventus-real/>

LifeBogger, ohne Jahr. Francesco Totti: Kindheit, Geschichte plus unsägliche Biographie Fakten. <https://lifebogger.com/de/francesco-totti-Kindheit-Geschichte-plus-unerzählte-Biographie-Fakten/>

Lucky Shareman, ohne Jahr. Parasoziale Beziehung das Verhältnis zur Community.
<https://luckysareman.com/blog/parasoziale-beziehung-das-verhaeltnis-zur-community/>

Moser, P. (2020). YB: Hier verlässt Stürmer Guillaume Hoarau weinend das Feld? <https://www.nau.ch/sport/fussball/yb-hier-verlasst-ysturmer-guillaume-hoarau-weinend-das-feld-65739723>

Onlinemarketing Praxis: Definition Personas, Ohne Jahr. <https://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/personas>

Paradiso, F. (2017). Marketing e Management nel calcio: il brand AS Roma. Veröffentlicht am 05.06.2017.
<https://www.popupmag.it/marketing-e-management-nel-calcio-il-brand-as-roma/>

Pelz, W. (2020). Transformationale Führung: Definition, Test, Vorteile und Praxis. <https://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html>

Plaschy, L. (2017). Der Abschied des Gladiators: Francesco Tottis letztes Spiel bei der AS Roma. Veröffentlicht am 27.05.2017. <https://www.aargauerzeitung.ch/sport/der-abschied-des-gladiators-francesco-tottis-letztes-spiel-bei-der-as-roma-131369299>

Pngkey. Picture Royalty Free Flashing Red Led - Flashing Red Light Bulb Clipart. https://www.pngkey.com/detail/u2q8t4e6u2o0r5t4_picture-royalty-free-flashing-red-led-flashing-red/

- ran.de (2018). Tuchel: Einsatz von Mbappe und Neymar gegen Liverpool möglich. <https://www.ran.de/fussball/champions-league/news/tuchel-einsatz-von-mbappe-und-neymar-gegen-liverpool-moeglich-113700>
- Reddit (2011). What are the differences between the American sports culture and the European sports culture? https://www.reddit.com/r/sports/comments/hp5ek/what_are_the_differences_between_the_american/
- RP Online, ohne Jahr. LA Galaxy ehrt David Beckham mit eigener Statue. https://rp-online.de/sport/fussball/international/mls-david-beckham-wird-von-los-angeles-galaxy-mit-eigener-statue-geehrt_bid-37126129
- Sawakinome, ohne Jahr. Unterschied zwischen Unternehmensstrategie und Marketingstrategie. <https://www.sawakinome.com/articles/strategy-business/difference-between-corporate-strategy-and-marketing-strategy.html>
- Schirmer, D. (2017). Qualitativ Forschen mit internetbasierten Daten. QUASUS. Qualitatives Methodenportal zur Qualitativen Sozial-, Unterrichts- und Schulforschung. <https://quasus.ph-freiburg.de/qualitativ-forschen-mit-internetbasierten-daten/>
- Social Blade, ohne Jahr. Top 50 most followed instagram business / creator accounts (sorted by followers count). <https://socialblade.com/instagram/top/50/followers>
- Sport1 (2018). Lexikoneintrag für Totti-Verehrung. Veröffentlicht am 02.11.2018. <https://www.sport1.de/boulevard/2018/11/tottilatria-ex-roma-kapitaen-francesco-totti-bekommt-lexikon-eintrag>
- Storey, D. (2017). Portrait of an icon: Francesco Totti. Veröffentlicht am 17.09.2017. <https://www.football365.com/news/portrait-of-an-icon-francesco-totti>
- Süddeutsche (2017). Ein Logo wie eine Marco-Reus-Frisur. Veröffentlicht am 18. Januar 2017. <https://www.sueddeutsche.de/sport/wappen-von-juventus-turin-das-neue-juve-ein-logo-wie-eine-marco-reus-frisur-1.3338904>
- Trainer Baade, ohne Jahr. Alle Weltfußballer des Jahres. <http://www.trainer-baade.de/alle-weltfussballer-des-jahres/>
- Transfermarkt (2016). Real-Star Ronaldo: „Wir identifizieren uns mehr mit Zidane“. Veröffentlicht am: 18.01.2016. Quelle: Marca. <https://www.transfermarkt.ch/real-star-ronaldo-bdquo-wir-identifizieren-uns-mehr-mit-zidane-ldquo-/view/news/223450>
- Transfermarkt, Cristiano Ronaldo, ohne Jahr. <https://www.transfermarkt.ch/cristiano-ronaldo/erfolge/spieler/8198>
- Transfermarkt, Daniele de Rossi, ohne Jahr. <https://www.transfermarkt.ch/daniele-de-rossi/profil/spieler/5947>
- Transfermarkt, David Beckham, ohne Jahr. David Beckham. <https://www.transfermarkt.ch/david-beckham/profil/spieler/3139>
- Transfermarkt, Guillaume Hoarau, ohne Jahr. Guillaume Hoarau. <https://www.transfermarkt.ch/guillaume-hoarau/profil/spieler/23934>
- Transfermarkt, Nicolas Bürgy, ohne Jahr. Nicolas Bürgy. <https://www.transfermarkt.ch/nicolas-burgy/profil/spieler/203895>
- Transfermarkt. Spielervergleich Neymar Mbappé, ohne Jahr. <https://www.transfermarkt.ch/vergleich/spielervergleich/statistik/def/spieler/342229&68290>
- Tribal Football Stars (2011). Inter fans fume as Balotelli happily parades on TV in AC Milan shirt. Veröffentlicht am 01.02.2011. <https://www.tribalfootball.com/articles/inter-fans-fume-balotelli-happily-parades-tv-ac-milan-shirt-718651>
- TRT World (2017). Francesco Totti's last game in Rome. https://www.youtube.com/watch?v=IVsc9_8NjH0
- UEFA (2015). The De Rossi passion for Roma. <https://www.youtube.com/watch?v=ojHcFmRV27k>

Valuecom (2014). Mit Persönlichkeit... Trend: Testimonialwerbung. In Valuecom (Hrsg.): News, 03/14. <https://www.valuecom.de/wp-content/uploads/2015/06/Valuecom-Newsletter-Testimonialwerbung1.pdf>

Watson (2020). Wölfli hält, Nsame trifft – nach 32 Jahren krönt sich YB wieder zum Meister. Veröffentlicht am 28.04.2020. <https://www.watson.ch/sport/unvergessen/797791281-im-april-2018-gewinnt-yb-gegen-luzern-und-wird-endlich-wieder-meister>

Welt.de (2019). AS Roma: Nach 30 Jahren verlässt Francesco Totti verbittert seine AS Roma. Veröffentlicht am 17.06.2019. <https://www.welt.de/sport/fussball/article195422813/AS-Rom-Nach-30-Jahren-verlaesst-Francesco-Totti-verbittert-seine-Roma.html>

Weltfussball, ohne Jahr. Super League Torschützenkönige. <https://www.weltfussball.com/torschuetzenkoenige/sui-super-league/>

YB verpflichtet Guillaume Hoarau (30.08.2014). <https://www.bscyb.ch/news-events?nID=5934>

ZDF (2019). Jürgen Klopp - Aufstieg auf Europas Fußballthron. Erstaussstrahlung am 17.08.2019. URL: <https://youtu.be/cpoW7shs19A>

123football.com, (2005). AS Roma History. <https://web.archive.org/web/20050421132130/http://www.123football.com/clubs/italy/roma/index.htm>

Letztes Abrufdatum aller Internetquellen zur Überprüfung: 13.11.2020

8. Anhang

8.1. Experteninterview mit Daniel Marti

Vorname, Name	Daniel Marti
Berufsbezeichnung	Leiter Marketing
Verein	BSC Young Boys
Demografie	42 Jahre alt, Schweizer aus Bern
Durchgeführter Ort	Stadion-Restaurant «Eleven» des Stadion Wankdorf
Datum des Gesprächs	31. Juli 2020, 13:00 Uhr
Dauer des Gesprächs	50 min
Technik	Tonaufnahme und anschliessende Transkription
Legende Schriftart	Fragen Antworten

8.1.1. Einstiegsfragen

Wie lange bist du bereits in deiner Position bei YB und wie bist du dazu gekommen?

Heute sind es gerade genau 5 Jahre. Am 1. August 2015 habe ich hier angefangen. Wie ich dazu gekommen bin: Ich habe früher schonmal mit Wanja Greuel zusammengearbeitet (CEO von YB) bei der IMS Sport AG. Dort haben wir gemeinsam den SCB vermarktet, dann haben sich unsere Wege getrennt, er ging zu YB, hat mich dann aber relativ bald kontaktiert, weil er jemanden brauchte, der das Marketing bei YB macht. Er hat sich an mich erinnert und wusste, dass ich grosser YB Fan bin und so ist das zustande gekommen.

Es ist also für dich auch ein kleiner Traum hier zu arbeiten?

Es ist sicher ein sehr sehr cooler Job, den ich immer im Hinterkopf hatte, dass das super wäre, wenn ich das einmal machen könnte.

Was war dein schönster Moment in dieser Zeit?

28. April 2018. Der erste Meistertitel seit 28 Jahren, das war definitiv der schönste Moment, eine riesen Gefühlseruption, was hier abgegangen ist, in ganz Bern.

8.1.2. Fragen zum grundlegenden Thema

Wie siehst du die Entwicklung der Spieler als «Human Brands» im Profifussball in den letzten Jahren, und wie wirkt sich das auf die Vereine aus?

Ich sehe das auch so, es gibt in der Tat eine starke Entwicklung in diese Richtung, dass Spieler sich immer wie mehr zu Brands entwickeln, bzw. dass die Spieler-Brands stärker werden als die Club-Brand.

Ich stelle das jedoch vor allem auf internationalem Gebiet, dass eben z. B. Ronaldo stärker ist als Juve von der Brand her, dass Messi fast stärker ist als Barcelona, dass Ibrahimovic sicher stärker ist als Milan. Das ist wirklich festzustellen. Was man auch merkt ist, dass viele jüngere Fussball-Fans Fans sind von Spielern und denen auch folgen, dadurch die Clubs liken und mögen, wo diese spielen. Das ist etwas, was sich verändert hat. Als ich noch jung war, war das noch nicht so, da war der Club noch grösser als der Spieler.

Das heisst, diese jungen Fans wechseln auch den Verein, weil ihr Lieblingsspieler den Verein wechselt?

Ja vor allem im internationalen Fussball, das nehme ich auch in meinem Umfeld wahr. Allgemein ist das eine Tendenz, dass man Spielern folgt, die nicht im eigenen Land spielen sondern international. Und dann ist es in der Tat so, dass die Fans ihren Lieblingsclub wechseln.

Gibt es diesbezüglich Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen regional verankerten Vereinen wie YB und international etablierten Vereinen wie Bayern München oder Juventus Turin?

Es gibt grosse Unterschiede. Bei uns gibt es momentan keine so starken Human Brands, also viel weniger. Wir haben mit Guillaume Hoarau vielleicht eine Person, welche dem ein wenig entspricht, aber natürlich nie in dem Ausmass wie die Top-Stars. Bei uns ist die Club-Brand also noch grösser als die Spieler, und in dem Sinne haben wir vielleicht noch etwas mehr «Macht» über die Spieler und können sie noch besser steuern, als das bei den Gross-Clubs der Fall ist.

Wie siehst du in diesem Zusammenhang die Rolle von «Star-Spielern» und wie sollten Vereine mit solchen umgehen?

Es kann selbstverständlich auch helfen, man kann von dem Image eines Spielers profitieren. Aber je nach dem kann es dann nur von kurzfristiger Dauer sein in Bezug auf die Zukunft. Ich würde mich da nicht zu fest auf die einzelnen Spieler-Brands fokussieren, da der Fussball viel zu ungewiss ist. Man weiss nicht was mit dem Spieler passiert, sei es eine Verletzung, ein Skandal, der Ruf ist extrem volatil, das kann sehr schnell ändern. Nicht alle haben das Glück von Roger Federer, über die ganze Karriere hinweg Skandal-frei und praktisch verletzungsfrei zu bleiben. Es gibt ja auch Fälle wie der von Tiger Woods oder andere Skandale. Deswegen würde ich nicht empfehlen, so klar auf Spieler-Brands zu setzen, sondern tendenziell sonst ein eigenes Profil zu kreieren, welches sich von den anderen abhebt.

Hier setzt die nächste Frage gerade an: Inwiefern kann der Verein aus deiner Sicht das wahrgenommene Image der Vereinsmarke über die einzelnen Fussballspieler steuern?

Wo man es kann ist bei der Zusammenstellung der Mannschaft auf dem Transfermarkt. Aber auch dort ist es sehr schwierig, weil die Regeln auf dem Transfermarkt sind vielfältig, kompliziert, dort ist eine grosse Dynamik drin, deswegen ist das sicher schwierig. Es gibt aber Vereine, die das machen, wie z. B. Athletic Bilbao, wo nur Basken spielen. Das ist beispielsweise eine Strategie die man fahren kann, oder wenn man fast nur auf junge Spieler setzt – solche Möglichkeiten existieren. Klar muss man auch immer schauen, dass ein Spieler charakterlich in eine Mannschaft passt. Wenn ich nun aber für uns rede, kann ich sagen: wir haben keine Marketing-Gedanken, wenn wir Spieler verpflichten. Sondern da geht es rein um das Sportliche. Wie sind seine Fussballerischen Qualitäten? Und passt er charakterlich in die Mannschaft, ja oder nein? Es geht also weniger darum, wie er vermarktbar ist und was er uns

Image-mässig bringt und so weiter. Da ist dann auch der Einfluss zu gering, schlussendlich kann sich das Image vielleicht ein wenig verändern, ich sage jetzt mal so im Bereich +/- 10%. Hingegen wenn wir jemanden verpflichten können, den wir dann teuer weiterverkaufen können, kann dies Millionen ausmachen. Deswegen sind diese Überlegungen viel wichtiger, wenn man sportlichen Erfolg hat.

Zu Hoarau als Ausnahmefall kommen wir ja später noch zu sprechen. Nun wenden wir uns jedoch den Fragen konkret zu YB.

8.1.3. Fragen konkret zum BSC Young Boys

Wie würdest du die Marke von YB in Bezug auf Ihre Persönlichkeitsmerkmale beschreiben? Was macht sie aus?

Wir sind sicher sehr leistungsorientiert, absolut. Wir sind «hungrig auf mehr», haben wir definiert, dass wir nicht jetzt nach dem ersten Titel sagt «jetzt haben wir es erreicht». Sondern wir haben wie gesagt Hunger auf mehr, und holen entsprechend Spieler, die diesen Hunger auch zeigen, hungrig sind auf Titel und sich weiterentwickeln wollen, wir wollen uns ja auch ständig verbessern. Also voll leistungsorientiert, aber nicht abgehoben. Wir versuchen immer auf dem Boden zu bleiben, das ist so eine bernische Herangehensweise, dass man sagt wir wollen bescheiden und bodenständig bleiben. Und wir haben uns auch echt Bern auf die Fahne geschrieben, dass man sagt, wenn wir eine Person wären, dann wären wir ein Berner – aber ein leistungsorientierter Berner halt. Einer, der nach Leistung und Erfolgen strebt, aber sonst charakterlich einfach Berner ist.

Welche Aspekte beachtet ihr bei der Auswahl eines neuen Spielers ausdrücklich, abgesehen von der rein sportlichen Leistung? Geht da der Gedanke auch hinein, dass man sagt «YB ist ein leistungsorientierter Berner», dass man sich die Spieler auch nach diesem Schema auswählt?

Leistungsorientiert ganz klar. Aber das ist ja eigentlich auch normal im Profisport, wenn man Titel gewinnen, Erfolge feiern und sich weiterentwickeln will – das ist ganz klar. Wie gesagt schauen wir nicht auf Marketing-Aspekte, man schaut also wirklich nicht, wie sich ein Spieler vermarkten lässt oder wie sich sein Trikot verkauft oder so. Wir schauen auf seine sportliche Qualität, sein Entwicklungspotential auch in Bezug auf einen zukünftigen Verkauf, was hat er für einen Transferwert und wie könnte sich dieser entwickeln? Oder auch sonst, wie er der Mannschaft weiterhelfen könnte und wie er in die Mannschaft passt. Wenn es einer ist, der das charakterliche Mannschaftsgefüge zerstören könnte, dann würde man in der Regel auf einen Transfer verzichten.

Hier knüpft auch gerade die nächste Frage an: Worauf gilt es bei der Zusammensetzung des Kaders zu achten? Gilt es ein gewisses Muster zu erfüllen? Bspw.: Versucht ihr möglichst sich unterscheidende oder sich gleichende Spieler zu akquirieren? Oder gewisse Stereotypen zu erfüllen?

Das ist für mich schwierig zu beantworten, da ich da nicht wirklich involviert bin. Das ist wirklich der Sport, Christoph Spycher (Sportchef) der mit seinem Team dort die Entscheidungen trifft. Ich weiss dort nicht genau, was sie für eine Strategie haben. Was ich aber beobachte ist, dass wir immer ein paar Routiniers haben, die aber immer noch Leistungsträger sind und die Mannschaft führen.

Daneben haben wir viele junge und entwicklungsfähige Spieler, die wir versuchen besser zu machen. Das ist die Strategie die wir verfolgen.

Der BSC YB setzt sich ja seit Jahren erfolgreich aktiv gegen Rassismus ein. Der Kader bestand dabei in den letzten Jahren jeweils zu einem vergleichsweise grösseren Teil aus «People of Color», also Spielern mit einem ursprünglich afrikanischen Migrationshintergrund. Entsteht dies zufällig oder steckt da auch eine strategische Komponente dahinter, und inwiefern prägt das die Wahrnehmung von YB aus deiner Sicht?

Vor 2 Jahren war das definitiv ein Thema, weil dazumal sehr viel dunkelhäutige Spieler bei YB gespielt haben. Da konnte man **rassistische Kommentare** lesen, es gingen rassistische Witze umher, was uns natürlich nicht gefreut hatte. Das hat sich aber dann schnell gelegt. Gerade nach diesem Meistertitel 2018 hat man fast nichts mehr solches gesehen, oder es ist uns zumindest nichts mehr zu Ohren gekommen. Ich glaube, dieses Thema hat sich erledigt. Bei uns ist es so, dass es keine Rolle spielt, was für eine Hautfarbe jemand hat, weder bei der Verpflichtung eines Spielers, noch sonst irgendwie. Genau wie die Haarfarbe oder die Grösse oder die Nationalität spielt das keine Rolle.

Auf welche Weise setzt ihr die Spieler aktiv als Testimonials in der Marketingkommunikation ein? Wie geht Ihr bei der Auswahl der konkreten jeweiligen Spieler vor?

Ja, bei wichtigen Themen können wir sie einsetzen. Es ist aber so, dass der Sport (die sportliche Abteilung gemeint) die Spieler sehr stark schützt. Unsere Spieler spielen ja auch viel, mit dem Europa Cup haben die ja auch sehr viele Spiele, ca. 50 pro Saison, und die müssen sich davon auch erholen zwischen drin. Das ist immer so ein interner Kampf, das gibt es in allen Clubs, Marketing vs. Sportabteilung. Wir im Marketing würden die Spieler natürlich gerne mehr einsetzen, und der Sport sagt immer, dass sie sich erholen müssen etc. Es gibt immer Diskussionen, schlussendlich findet man aber immer einen Kompromiss. Der Sport hat allerdings die längeren Hebel als das Marketing, aber das ist auch gut so, absolut. Ich habe da vollstes Verständnis für, die sportlichen Ziele sind viel wichtiger als unsere Ziele im Marketing. Wie gesagt, bei wichtigen Dingen können wir sie einsetzen, sei es bei der Lancierung eines Trikots, sei es bei einer Saisonkarten-Kampagne, bei solchen Geschichten oder anderen wichtigen Projekten können wir die Spieler aktiv einsetzen für die Marketingkommunikation. Wir hatten jetzt gerade wieder ein schönes Shooting, Foto und Video, für das neue Trikot. Und sonst können wir sie auch einsetzen für Events mit Sponsoren und Kunden. Was wir auch viel machen ist mit Kinder, Kids Club Events, wo wir Spieler einsetzen können. Momentan zwar leider nicht wegen COVID-19, aber sonst schon.

Wie wichtig ist ein markenkonformes Verhalten der Spieler und wie erreicht ihr das? Inwiefern trefft ihr da auch aktive Massnahmen und gebt Richtlinien vor (bspw. Social Media, Öffentliches Auftreten), und wie viel Spielraum lässt ihr ihnen?

Das ist wichtig, dass sie sich so verhalten, weil wenn sie es nicht tun, dann schädigen sie unser Image. Es gab einzelne solche Fälle. Am Tag nach der Entlassung von Uli Forte (ehemaliger Trainer) hat ein Spieler am selben Abend auf Instagram ein Bild gepostet, wo er mit anderen Spielern zusammen eine Grillparty veranstaltet hat. Das hat dann so ausgesehen, als würden sie das feiern. Das war natürlich nicht gut in dem Sinne. Und ja, wenn ein Spieler neu zu YB kommt, weisen wir ihn auf solche Dinge

hin. Wir zeigen ihm auf, wie wichtig diese Kanäle sind, und zeigen ein paar Verhaltensregeln auf. Das kontrollieren wir dann auch. Wir haben auch Tools, wo wir all unsere eigenen Kanäle überwachen und kontrollieren können, damit wir sehen wie es läuft. Da haben wir auch alle unsere Spielerkanäle drin, die wir auch tracken; was posten sie? Was nicht? Wenn wir etwas sehen, was uns nicht passt, sprechen wir sie darauf an.

Die Spieler haben ja Grossteils auch Einzel-Werbeverträge. Wie geht ihr als Verein damit um? Gibt es da Synergien bzw. Konflikte (bspw. Nike vs. Adidas)?

Das Beispiel Nike vs. Adidas habe ich mir auch notiert. So ein Aubameyang-Fall gab es bei uns zum Glück noch nie, wie er ja gegen Puma damals die Maske von Nike beim Torjubel überzog. Da spielt sicher hinein, dass unsere Spieler eben noch nicht die grossen Human Brands sind und daher auch nicht die grossen eigenen Sponsoren haben. Sie haben ihre Fussball-Schuh-Ausrüster, die dürfen sie auch tragen und das ist auch kein Problem. Was zwischendrin vorkommt ist, dass jemand mit einem falschen T-Shirt an ein Fotoshooting oder Event kommt. Event ist nicht so tragisch, Fotoshooting ist natürlich blöd. Aber das passiert auch nicht mit bösem Willen, sondern das passiert einfach, weil sie es vergessen, das Nike anzuziehen. Aber nein, da hatten wir bisher keine grossen Probleme.

Die Frage kommt vom Gedanken, dass Adidas viel Geld durch Ronaldo macht (Juve, Real), er selbst jedoch eigentlich Nike-Athlet ist.

Absolut, das ist so.

Wenn du einen Spieler des aktuellen Kaders nennen müsstest, der als ganz typisch für den BSC Young Boys angesehen werden kann – wer wäre es und weshalb?

Ich denke Michel Aebischer ist ein Spieler, den man als ganz typisch ansehen könnte. Er ist jung, er ist extrem leistungsorientiert, und trotzdem merkt man das gar nicht so, weil er eben recht bescheiden ist und bodenständig und bedacht auftritt. Gleichzeitig hat aber ein grosses Entwicklungspotential, besitzt eine Verwurzelung mit Bern. Deshalb würde ich ihn herauspicken, der der Marke YB sehr gut entspricht.

Das entspricht ja auch dem, was du vorhin gesagt hast mit dem «Jungen, leistungsorientierten Berner».

Wie geht ihr mit dem Bedürfnis der Fans nach «Ikonen»-Spieler wie Wölfli oder «Vorbild»-Spieler wie Hoarau um, wenn deren (aktive) Zeit langsam abzulaufen scheint?

Es ist so, dass wir den Begriff «YB-Family» prägen. Wir sehen uns als familiären Verein. Zur YB-Family gehören die Spieler, die Mitarbeiter, die Fans, aber auch ehemalige Spieler und Legenden. Und wir haben sehr viele ehemalige Spieler bei uns im Verein beschäftigt. Mario Raimondi arbeitet hier, Häberli hat hier gearbeitet, Wölfli wird einen Posten erhalten bei uns in der Organisation, Erich Hänni – es gibt wirklich ganz viele Beispiele von ehemaligen Spieler, die jetzt bei YB arbeiten, sei es als Juniorentrainer, im administrativen Bereich, im Verkauf etc. Wir versuchen sie dort einzusetzen und sie auf diese Weise als Botschafter im Verein zu behalten. Sie haben zwar nicht offiziell den Titel «Botschafter», aber wir können sie als Botschafter einsetzen. Das hilft uns sehr. Beispielsweise wenn wir mit

potentiellen Sponsoren reden, bei Events etc. Bei den Kindern zwar eher weniger, da sie die aktuellen Spieler wollen, aber es ist insgesamt hilfreich.

Es erhält also sozusagen die Bindung der Fans zu ihren Spielern, dass man sagt, man behält sie über ihre Karriere hinweg im Verein?

Ja, Genau. Also Wölfli wird bleiben, bei Hoarau wird sich zeigen, was passiert. Da kommt es darauf an, wie der Abschluss sein wird, ob es noch eine Vertragsverlängerung gibt, oder was passiert.

Nun hätte ich noch ein paar Fragen zu Trikots.

Verkauft ihr eher Trikots mit Spielernamen & Nummer oder eher ohne Beflockung? Ist ein Trend zu erkennen?

Es ist ca. Fifty-Fifty. Ich habe nochmals nachgeschaut, das ist wirklich gerade halb-halb, die Hälfte ohne Beflockung, die Hälfte mit.

Welche Spieler-Trikots waren in den vergangenen Jahren die beliebtesten?

Ganz klar Guillaume Hoarau, mit Abstand, auch diese Saison noch. Danach Sulejmani, und danach Lustigerweise von Ballmoos (Torhüter). Nsame beispielsweise kommt erst danach. Also schon eher die langjährigen, die die schon länger dabei sind, das sind die die am meisten verkauft werden.

Das heisst, auch wenn jetzt Nsame eigentlich erfolgreicher war diese Saison, ist man immer noch mehr mit Hoarau verbunden?

Ja wir hatten deutlich mehr Beflockungen mit Hoarau als von Nsame.

Von Ballmoos ist auch spannend – das geht vielleicht auch etwas in die nächste Frage hinein mit dem Trikot-Design; Torhüter-Trikots haben ja andere Designs als das normale Trikot. Wovon hängen die Trikotverkäufe generell ab? Und wie wichtig ist dabei das Design und der Ausrüster?

Wir hatten definitiv andere Verkaufszahlen mit Yako als mit Nike. Aber der Hauptgrund liegt wohl darin, dass wir nun zwei Mal in Folge Meiser wurden.

Vielleicht noch ganz kurz zu von Ballmoos: Lustigerweise verkaufen wir das Torhüter-Shirt vor allem an Kinder. Bei den Kindern ist das Goalie-Trikot sehr beliebt. Ich merke es auch bei meinen eigenen Kindern. Der Goalie hat einfach eine gewisse Position. Dadurch dass er anders aussieht auf dem Feld, dass er den Ball berühren darf und Handschuhe an hat, hat er eine gewisse Wirkung auf Kinder. Vielleicht kennst du das auch von Früher beim Fussballspielen, da wollte doch jeder Mal ins Tor.

Ich selbst war tatsächlich oft im Tor – liegt aber wohl eher daran, dass ich im Tor besser war als auf dem Feld. Aber es stimmt, der Torhüter hebt sich ab von den anderen.

Genau, und dadurch wird auch besser erkennbar. Die anderen sehen alle gleich aus – der Torhüter sieht halt anders aus.

Demnach prägt die Position des Spielers auch seine Wahrnehmung.

Ja absolut.

Aber zurück zum Design. Das ist etwas, was wir immer wieder diskutieren, da hat jeder ein bisschen eine andere Meinung, weil wir es nicht direkt überprüfen können. Wir können keinen A-B-Test machen, als bspw. zwei verschiedene Trikotdesigns erstellen und schauen, welches sich besser verkauft. Man entscheidet sich für ein Design und fährt dann mit dem. Man weiss nie was passiert wäre, wenn man sich für das andere entschieden hätte. Der Haupttreiber ist definitiv der sportliche Erfolg. Das merken wir. Wir haben unsere Merchandising-Umsätze um 150% gesteigert in den letzten zwei Jahren – von 1 Mio. CHF auf 2,5 Mio CHF Umsatz. Und das ist sicher durch den sportlichen Erfolg getrieben. Und in Bezug auf das Design, gehen wir davon aus, dass es einen gewissen Einfluss hat. In den vergangenen Jahren haben wir ehrlich gesagt auch nicht viel versucht. Da werden wir in Zukunft mehr Wert drauf legen. Diese Saison zwar noch nicht so stark – nur ein bisschen ein anderes Gelb und edleres Erscheinungsbild. Aber für nächste Saison haben wir bereits geplant, dass wir ein spezielleres Design fahren werden, und dann werden wir sehen. Momentan sind wir so auf einem hohen Niveau, jetzt wird es nicht mehr gross steigen. Wenn wir nun dort bleiben, können wir es dann vergleichen, ob das Design eine Rolle spielt.

Und in Bezug auf den Ausrüster, ist es wohl schon so, dass ein besserer Ausrüster mit einem besseren Image einhergeht, und damit auch etwas mehr Trikots verkauft werden. Ich glaub aber nicht, dass das so extrem viel ausmacht. Wir haben mit Nike jetzt einen sehr guten Ausrüster – kann aber nicht sagen, ob wir mit Yako weniger verkaufen würden.

Der Gedanke kommt von PSG als «Best Practice» mit dem extrem beliebten Jordan-Trikot und dessen Einfluss. Der Verein ist ja bekannt für ihre schönen Designs der Trikots.

Ja absolut, sie definieren sich ja auch darüber. Sie haben wirklich eine neue Marke kreiert, eine Streetwear-Marke, mit diesem Jordan, das eigentlich nichts mit ihnen zu tun hat, im Sinne von Fussball vs. Basketball. Das ist erstaunlich, aber kam super an. Ich sehe sogar Spieler von uns teilweise in PSG-Shirts herumlaufen.

Obwohl man nicht zwingend Fan ist, trägt man es.

Ja, sie haben wirklich eine Streetwear-Marke geschaffen.

PSG ist gerade ein gutes Stichwort für das nächste Thema – und zwar geht es um Guillaume Hoarau.

8.1.4. Fragen konkret zur Beziehung zwischen Guillaume Hoarau und dem BSC Young Boys

Da warst du wahrscheinlich nicht involviert und kannst wahrscheinlich nicht allzu viel dazu sagen. Vielleicht weißt du trotzdem etwas darüber, wie der Transfer von Guillaume Hoarau zu YB damals zustande kam und was die wichtigsten Beweggründe für diesen Transfer waren? Vielleicht kannst du das aus deiner Sicht bewerten?

Ich war nicht involviert und kann auch nicht sagen, wie das genau abgelaufen ist. Aber was ich sicher sagen kann, ist, dass es nicht Marketing-Gründe waren. Das waren rein sportliche Gründe. Man hatte ihn hier in Bern als breiter Fussball-Fan nicht gekannt. In der Westschweiz, wo man eher Frankreich-orientiert ist, war es ein bisschen etwas anderes; dort kannte man ihn bereits. Aber in der

Deutschschweiz kannte man Guillaume Hoarau zuvor eigentlich nicht. Deswegen war das aus Marketing-Gründen nicht relevant.

Du sagst, in der Westschweiz war er eher noch bekannt. Hat man gemerkt, dass die Westschweiz sich nun mehr für YB interessiert hat oder auch, dass aus Frankreich mehr Aufmerksamkeit gekommen ist?

Ja. Was wir in den letzten 5 Jahren gemerkt haben ist, dass wir aus Frankreich mehr Aufmerksamkeit erhalten haben. Wir sind öfters in den französischen Medien erschienen – bzw. eigentlich Guillaume Hoarau. Man hat über den Meistertitel von 2018 berichtet. Guillaume hatte damals ein Fernsteam hier, das über Bern und ihn berichtet hat. Es gab viel mehr Medienberichte über uns in Frankreich, das auf jeden Fall. Guillaume ist tatsächlich eine ziemliche Nummer in Frankreich – er hatte dort eine eigene Fernsehshow, er ist dort eine Figur.

Die nächste Frage ist wohl auch eher schwierig zu beantworten. Du sagtest, es habe keine Marketing-Gründe bei dem Transfer eine Rolle gespielt. Kann man trotzdem (ex post) sagen, ob man mit ihm eine bestimmte Zielgruppe erreicht hat, und wenn ja welche?

Obwohl es keine Marketing-Gründe gegeben hat, kann man ex post schon sagen, dass man viele Leute erreicht hat mit ihm. Durch seine Art als Musiker und Entertainer voll und ganz, hat er sehr viele Leute angesprochen. Er hat eine sehr breite Gruppe an Menschen angesprochen. Insbesondere auch Frauen und Kinder, vielleicht ein bisschen mehr als andere Spieler. Also nicht nur, aber zusätzlich noch. Er hat wirklich eine ganz breite Fangemeinde angesprochen.

Er konnte also quasi mehr Leute zu YB bewegen, welche vorher weniger mit YB zu tun hatten?

Ja. Den Ultra hat er vielleicht etwas weniger angesprochen. Sondern mehr den «normalen Fan», den «Halbfan», den hat er mehr angesprochen. Für einen Ultra war er wohl zu wenig fokussiert (auf den Fussball).

Wen siehst du eher bei den Ultras? Wölfli?

Ja klar, Wölfli weil er bereits lange dabei ist, auf jeden Fall. Die Ultras mögen es weniger, wenn jemand nebensächlich noch Musik macht und alles Mögliche mit Sponsoring und so. Der soll sich voll auf den Fussball konzentrieren und fertig. Aber viele andere hat es eben angesprochen.

PSG passt vielleicht gerade gut in dieses Thema. Ultras sind wohl nicht die grössten Fans von solchen Vereinen, die sehr Marketing-driven sind. Denkst du, dass seine Wahrnehmung auch dadurch geprägt, dass er bei diesem Verein war zuvor?

Das denke ich nicht. Weil man hatte ihn hier noch nicht gekannt, als er bei PSG war. Und PSG war da-zumal auch noch ein ganz anderer Club als heute. Ich denke nicht, dass das ein Zusammenhang hat. Das hätte hier eher einen negativen Einfluss.

Kann man trotzdem sagen, dass es ihn dadurch als so etwas wie einen «Star» dargestellt hat? Im Schweizer Vergleich besitzt er ja schon eher einen Star-Status.

Das kann dazu beitragen, ja. Das hat sicherlich geholfen. Aber eben auch seine sportliche Leistung auf dem Platz, seine Tore, die er geschossen hat, seine Rolle als Entertainer, als Führungsspieler – das alles kommt zusammen und hat alles zusammen zu seiner Star-Rolle geführt.

Wie würdest du das Image und die mit Guillaume Hoarau als Person verbundenen Assoziationen beschreiben (bzgl. Persönlichkeitsmerkmalen, Charakter etc.)? Was macht ihn und seine Wahrnehmung aus?

Er ist ein geborener Entertainer. Ich habe das Wort schon paarmal gebraucht, aber das ist wirklich das was man sagen kann. Ich kenne keinen anderen Fussballer, der so ist wie er. Schon alleine wegen dem Singen und so. Er ist weniger nervös, wenn er vor einem Publikum singen muss als wenn er Fussball spielen muss. Bei den Swiss Football Awards ist er ja auch aufgetreten, und er würde sehr gerne einmal auf dem Gurten (Gurtenfestival) auftreten. Wir haben das auch schon versucht aber die sportliche Abteilung hat da abgewunken. Er singt eigentlich immer. Er hat eine sehr lockere Art, immer am Singen, immer am «Spässeln», eine wirklich extrem lockere Art neben dem Platz. Aber auf dem Platz selbst ist er dann auch eine wichtige Führungsperson und sehr fokussiert auf den Fussball, sehr erfolgsorientiert und leistungsorientiert. Das hat man auch jetzt wieder bei seinem Abgang gesehen, als er sich verletzt hat, das hat ihn sehr mitgenommen. Er ist extrem wichtig auch für die Stimmung in der Mannschaft, er ist sehr integrativ. Damit hat er schliesslich auch die anderen besser gemacht; er hat Assalé besser gemacht, er hat Nsamé besser gemacht. So würde ich ihn beschreiben.

Dadurch, dass er also diese Führungsposition und dieses Ansehen hat, kann er damit auch die anderen beeinflussen?

Ja genau, er ist wirklich eine Respektsperson in der Garderobe.

Wie würdest du Hoarau in Bezug auf die nachfolgenden Absendereigenschaften bewerten und welche davon siehst du bei ihm besonders stark ausgeprägt und wieso?

- **Attraktivität**
- **Authentizität**
- **Einzigartigkeit**
- **Expertise**
- **Sympathie**
- **Vertrauenswürdigkeit**

Ich habe drei ausgewählt. Attraktivität, Einzigartigkeit, Sympathie.

Mit Attraktivität ist das gemeint, was du eben erwähnt hattest, auch in Bezug auf sein Aussehen?

Ja genau. Seine Sympathie kommt durch seine Lockerheit. Er passt einfach sehr gut zu Bern. Dieses Lockere, der Bezug zur Musik ist auch sehr wichtig, und eben dieses Gemütliche, «Savoir vivre». Das verkörpert er auch. Und einzigartig ist er auf jeden Fall, wegen seiner Entertainer-Rolle.

Wie würdest du den Einfluss von Guillaume Hoarau auf das Image von YB einschätzen und inwiefern hat er dessen Wahrnehmung geprägt, verändert oder verstärkt?

Er hat wirklich einen positiven Einfluss auf unser Image ausgeübt, gerade weil er gut zur Stadt Bern passt. Er sagt selbst auch, dass er sich hier wohlfühlt. Eigentlich wollte er ursprünglich zu YB kommen, um dann den nächsten Schritt zu machen. Er hat YB als Trampolin oder Sprungbrett angesehen, um nochmals Fuss fassen zu können in einer grossen Liga. Schlussendlich hat er aber irgendwann gemerkt

«Nein, ich fühle mich hier wohl, hier passt es mir, hier kann ich Musik machen neben dem Sport und es kommt gut bei den Leuten an». Er hat gemerkt, dass er sich hier sehr wohlfühlt. Ich glaube schon, er passt sehr gut zu Bern, zu YB, und deswegen hat er sich positiv auf unser Image ausgewirkt.

Habt ihr durch Hoarau auch Veränderungen in Bezug auf die Sponsoren erlebt?

Ehrlich gesagt war es etwas mühsam. Alle Sponsoren wollten immer ihn als Testimonial haben. In allen Verhandlungen, in allen Gesprächen hiess es immer «können wir mal etwas mit Hoarau machen?». Oder auch bei Kampagnen wollten sie alle gerne Hoarau nehmen. Und auch wir, wenn wir neue Sponsoren akquirieren wollten, haben wir immer Hoarau genommen, weil er wirklich so mit Abstand der attraktivste Spieler war. Von dem her hatte es schon Einfluss auf das Sponsoring.

Darüber hatten wir ja auch schon gesprochen. Aber nochmals: Welche Position nahm/nimmt Hoarau in der Mannschaft während der vergangenen Jahren ein und inwiefern beeinflusst(e) er mit seinem Verhalten seine Mitspieler?

Man kann wirklich sagen, dass er neben Von Bergen, Lustenberger und Wölfli, die Führungsperson war in der Garderobe und auch Chef auf dem Platz.

Du hast es schon paarmal erwähnt – vielleicht kannst du aber nochmals in 1-2 Sätzen zusammenfassen, wieso YB und Hoarau zusammenpassen?

In erster Linie hat er uns sportlich extrem viel gebracht. Auf dem Platz selbst hat er uns und seine Mitspieler besser gemacht und war der beste Spieler der Schweiz. Er hat uns in die Champions League gebracht, dort hat er auch noch Tore geschossen. Also sportlich, erstens Mal, hat er uns viel besser gemacht und dort konnten wir extrem profitieren von ihm, und dadurch natürlich auch wirtschaftlich. Und dann passt er halt als Typ hervorragend zur Stadt Bern, mit seiner Lockerheit, mit seiner Liebe zur Musik, und mit seiner sympathischen Art.

8.1.5. Fragen konkret zur Beziehung zwischen Nicolas Bürgy und dem BSC Young Boys

Nun kommen wir zu einem anderen Spieler, den ich bewusst ausgewählt habe, um den Kontrast aufzuzeigen. Jetzt haben wir einen etablierten, älteren Spieler diskutiert, der eine Führungsrolle einnimmt. Im Kontrast dazu Nicolas Bürgy als ein eher jüngerer Spieler aus dem eigenen Nachwuchs. Wie wichtig sind aus deiner Sicht solche Spieler aus dem eigenen Nachwuchs für die Image-Bildung des Vereins?

Übrigens sehr gut ausgewählt – Nicolas Bürgy hat denselben Stammclub wie ich: den FC Belp (lacht, kurzer Smalltalk, dass ich ihn kenne). Ja, wie wichtig sind die jungen Spieler? Aus unserer Sicht sehr wichtig, wir haben das auch so festgeschrieben in unserer Strategie, dass wir eben auf junge Spieler setzen wollen. Wir wollen erstens selbst eine gute Nachwuchsausbildung haben, welche Top ist in der Schweiz, und wo wir es schaffen, Talente bereits früh nach Bern zu bringen, und diese hier besser zu machen, und dann vielleicht irgendwann gewinnbringen zu verkaufen; das ist ein Teil des Geschäftsmodells. Aber auch andere Spieler, die vielleicht im Ausland noch nicht reüssiert haben in einem ersten Schritt, wieder zurückholen in die Schweiz zu YB, ihnen hier Spielpraxis zu geben und besser zu machen, und sie dann wieder abzugeben. Das ist so unsere Strategie. Wir setzen stark auf die

Ausbildung der jungen Spieler. Und ja, das hat auch positive Auswirkungen auf das Image des Vereins, wenn man viel mit jungen Spielern agiert, wie St. Gallen das spürt. Sie spielen sehr viel mit jungen Spielern und das wirkt sich positiv auf ihr Image aus.

Können sich junge Fans dann vielleicht auch besser identifizieren mit jungen Spielern?

Fans finden es sicher gut, wenn man mit jungen Spielern spielt. Aber die Identifikationsfiguren sind nicht die Jungen – die Identifikationsfiguren sind die Alten. Wie gesagt: Hoarau und Sulejmani haben bei uns mit Abstand am meisten Trikots verkauft. Auch von Ballmoos ist bereits länger bei uns und nicht mehr so jung. Deshalb: die Identifikationsfiguren sind dann eher die Routiniers, die schon lange dabei sind, und das Gesicht des Vereins bilden.

Da spielt die nächste Frage gerade hinein. Kann ein Nachwuchs-Spieler im jungen Alter überhaupt nachhaltig das Image des Vereins prägen?

Wenn er mega gut ist halt. Aber bei YB wird das nicht der Fall sein, weil dann wird er nicht mehr für YB spielen. Oder ein zwei Jahre für YB spielen und dann weitergehen.

Das ist dann wohl bei anderen Vereinen einfacher, wie z. B. Dybala, der eher noch bei Juve bleibt?

Ja. Aber bereits Dortmund hat schon Probleme damit, denn für sie ist auch Dortmund nur eine Durchgangsstation. Das sind wirklich die 10-20 absoluten Top-Clubs dieser Welt, die diese Spieler halten können.

Bürgy war selbst immer ein YB-Fan. Wie beeinflusst das aus deiner Sicht seine Beziehung zum Verein sowie die Wahrnehmung durch die Fans?

Die Beziehung zum Verein denke ich schon, ja. Dass er hier mit sehr viel Herzblut dabei ist, und dass das für ihn eine super Geschichte ist, dass er hier ist. Ich glaube nicht, dass es sein erstes Ziel ist ins Ausland zu wechseln. Sein Ziel ist es hier nun Fuss zu fassen und spielen zu können in der ersten Mannschaft. Das ist sein grosses Ziel, das unterscheidet ihn wohl von vielen anderen, die bei uns im Club sind. Die Wahrnehmung durch die Fans kann ich noch zu wenig sagen, da er noch zu wenig ein Thema ist bei den Fans. Er hat noch zu wenig gespielt bis jetzt.

Sportliche Leistung siehst du also auch als wichtiges Kriterium, dass man überhaupt wahrgenommen wird bei den Fans?

Genau, Richtig! Ich weiss gar nicht, wie viele Fans überhaupt wissen, dass er Belper ist und dass er bereits immer YB Fan war. Einfach weil er noch zu wenig im Rampenlicht war.

Bürgy war zwischenzeitlich bei vielen anderen Vereinen – jedoch stets nur als befristete Leihgabe. Gibt es vielleicht den Hintergedanken, dass man sagt, er ist jemand, der das Gesicht von Bern sein könnte, und man ihn deswegen immer behalten hat? Oder war das eher aus sportlich-finanziellen Gründen?

Ich kann mir vorstellen, dass es vor allem sportliche Gründe waren, weil man das Gefühl hat, er könne uns vielleicht irgendwann weiterhelfen. Ich denke nicht, dass man bei ihm das Gefühl hat, ihn irgendwann teuer verkaufen zu können, sondern mehr, dass er uns weiterhelfen kann, und dass er bei uns auch mal ein Leader werden könnte. Aus Marketing-Sicht kann ich sagen, dass er sich sehr gut eignen würde dafür. Er ist ein sehr intelligenter Typ, sehr sympathisch. Wir setzen ihn auch viel ein für Events,

sei es mit dem Kids Club zum Beispiel, zum Teil auch für Videodrehs, wenn es um Themen geht wie Rassismus oder so, wo man gut reden können muss. Und da ist er sicher immer der Richtige. Und deswegen, wenn er sich sportlich entwickeln würde, fände ich das super, wäre wunderschön, auch wenn er bei uns bleiben würde dann. Ich würde ihn absolut sehen als Botschafter für YB und Identifikationsfigur.

Wie würdest du das Image und die mit Nicolas Bürgy als Person verbundenen Assoziationen beschreiben (bzgl. Persönlichkeitsmerkmalen, Charakter etc.)? Was macht ihn und seine Wahrnehmung aus?

Wie er wahrgenommen wird, kann ich noch zu wenig sagen. So wie ich ihn wahrnehme ist eben als intelligenter, junger Mann, der ebenfalls sehr leistungsorientiert ist und sich immer weiterentwickeln will. Er kann sich auch gut ausdrücken. Er wäre einer, der YB sehr gut verkörpern könnte. Er könnte die Werte, die wir vertreten, sehr gut gegen aussen vertreten.

Kann man ihn somit in eine ähnliche Schublade einordnen wie Michel Aebischer?

Ja (zögert). Ja er ist ähnlich. Ich denke bei Michel Aebischer ist, aufgrund des höheren Potentials vielleicht, noch mehr der Leistungswille vorhanden, dass er ins Ausland will zu einem Top-Club. Aber ansonsten könnte man das so sagen, ja.

Wie würdest du Bürgy in Bezug auf die nachfolgenden Absendereigenschaften bewerten und welche davon siehst du bei ihm besonders stark ausgeprägt und wieso?

- **Attraktivität**
- **Authentizität**
- **Einzigartigkeit**
- **Expertise**
- **Sympathie**
- **Vertrauenswürdigkeit**

Sicher Sympathie. Expertise auch weil er eben ein intelligenter Typ ist. Und Vertrauenswürdigkeit. Authentizität könnte man bei ihm auch absolut nennen.

Welche Position nimmt Bürgy in der Mannschaft ein und inwiefern beeinflusst er mit seinem Verhalten seine Mitspieler?

Das kann ich nicht beurteilen.

Du hast bereits erwähnt, dass er nicht gross von den Fans wahrgenommen wird – im Vergleich zu einem Hoarau natürlich auch. Kann man trotzdem sagen, ob man mit ihm eine gewisse Art von Fan oder Konsument erreicht?

Die, die bereits etwas über ihn wissen und ihn kennen, das sind diejenigen, die das Clubgeschehen intensiv verfolgen. Die, die alle unsere Newsmeldungen lesen, sich informieren über die Herkunft der Spieler und die Matche intensiv verfolgen, auch wirklich über das sportliche. Diese Fans haben ihn sicher wahrgenommen und verfolgen seinen Werdegang. Sie wissen auch, dass er aus Belp kommt und ein intelligenter Typ ist etc.

Das sind aber dann eher nicht die Ultras, oder? Sondern eher die, die mit sehr viel Herz dabei sind.

Ja, die die mit Herz und Interesse dabei sind.

Zusammenfassend in 1-2 Sätzen: Wieso siehst du BSC YB und Bürgy als einen guten Fit/Match?

Weil er charakterlich ein super Typ ist, weil er aus der Region stammt und einen grossen Bezug zu YB und eine grosse Identifikation mit dem Club hat. Und weil er hoffentlich einmal eine Identifikationsfigur werden könnte.

8.1.6. Abschliessende Fragen

Nun sind wir bereits fast am Ende. Zum Abschluss nun noch zwei etwas weiterführende Fragen:

Ist für dich denkbar, dass eine regional verankerte Marke wie YB zu einer solch abstrakten Brand wie bspw. PSG wird?

Grundsätzlich: Ja. Aber, ich glaub, YB spielt in einer zu kleinen Liga dafür. Ich glaube nicht, dass ein Super League Club dieses Interesse jemals wecken kann, international oder weltweit, wie PSG. Auch wenn PSG jetzt nicht in der grössten Liga spielt, und das Interesse bei ihnen nicht unbedingt an der nationalen Meisterschaft ist, sondern bei der Champions League, glaube ich, dass das schon nochmal etwas anderes ist, ob Frankreich oder Schweiz. Aber grundsätzlich: wenn jemand viel Geld investieren würde in einen regionalen Club ist das auf jeden Fall möglich. Ich denke einfach die Liga ist schon wichtig, dass es eine grössere Liga ist. Bei Manchester City hat das ja funktioniert zum Beispiel. Bei Red Bull Salzburg hat es so halb funktioniert.

Kann man sagen, dass das ein solcher Versuch darstellt (RB Salzburg)?

Ich denke schon, dass Red Bull aus Austria Salzburg, wie es früher hiess, eine europäische Topmannschaft formen wollte. Es ist ihnen noch nicht ganze gelungen, vor allem weil sie neun Mal nacheinander die Champions League Qualifikation verpasst haben.

Abschliessende Frage: Du hast bereits angetönt, dass sich die jungen Fans vermehrt mit Spieler identifizieren. Wie siehst du die Zukunft einer Spieler-Verein-Beziehung? Wird sie sich ändern? Und wird sich die Beziehung des Fans zum Verein bzw. zum Spieler ändern?

Was man schon länger feststellt ist, dass diese Spieler-Verein-Beziehung immer wie mehr von temporärer Dauer ist. Es gibt immer weniger Spieler, die während ihrer Karriere über einen längeren Zeitraum bei einem Verein bleiben. Es ist wirklich so, dass es für einen solchen Verein wie YB, der auf Transfereinnahmen angewiesen ist, dass dieser Verein eine Durchgangsstation ist. Entweder ist der Spieler genug gut, damit er sich weiterentwickeln und zu einem anderen Club wechseln kann, wodurch YB Einnahmen generiert. Oder er ist zu wenig gut, damit er für YB ausreicht, um uns weiterzubringen. Deshalb wird es das selten geben, dass jemand über die ganze Karriere hinaus beim selben Club bleibt. Ich denke, dass das immer kürzer werden wird, und dass es deshalb immer schwieriger werden wird, Identifikationsfiguren aufzubauen. Ich dachte beispielsweise dass Leo Bertone so einer sein könnte. Auch er wollte aber etwas Neues sehen und ist deshalb nach Amerika gewechselt. Für

mich war er immer der nächste Captain. Nicolas Bürgy ist auch so einer, der es vielleicht sein könnte. Einer, der zwar gut ist, aber zu wenig gut für den nächsten Sprung. Wölfli war auch immer so.

Wölfli konnte es halt über die lange Dauer schaffen, sich als Identifikationsfigur zu etablieren.

Ja genau, weil er immer da war.

Man könnte also sagen, dass es quasi ein Paradoxon bzw. eine Kontroverse darstellt: Sie müssen genug gut sein, damit sie überhaupt zur Identifikationsfigur werden können, aber wenn sie genug gut sind, gehen sie dann.

Das ist schon so ja.

Die letzte Frage geht ja noch weiter: wie wird sich die Beziehung der Fans zum Verein bzw. Spieler ändern? Diesen Trend haben wir, dass die Fans den Spieler folgen und sie Fan von einem Spieler sind. Ich glaube aber, dass das die Clubs in der Schweiz nicht so stark betreffen wird. Ich kann mir vorstellen, dass eine Person beides ist: dass sie Mbappé-Fan ist und ihm folgt, egal wohin er noch wechselt, und ihn anhimmelt; trotzdem aber noch YB-Fan ist. Ich denke, dass es eher so sein wird: Dass man den globalen grossen Fussball, der so in einer eigenen «Bubble» ist, verfolgt und dort seinem Lieblingsspieler nacheifert. Auf der anderen Seite aber auch YB-Fan ist, gerne YB schauen kommt und schaut, was YB so macht. Diese beiden Welten sind ja eigentlich schon nicht so vergleichbar.

Es ist ja auch so, dass viele Schweizer ihren Schweizer Verein haben, bei dem sie lokal verankert sind, und dann haben sie noch einen Verein, den man international verfolgt. Ich zum Beispiel bin auch Fan von AC Milan.

Sorry wegen meiner Aussage zu Zlatan und Milan (Lacht).

Kein Problem. Er tut Milan aber gut, er hat sicher einen guten Einfluss auf die Mannschaft genommen.

Spielt er auch gut? Ich weiss gar nicht, ich habe kein Spiel gesehen.

Ich habe leider auch nicht mehr so viel geschaut. Aber er spielt schon gut, macht auch seine Tore.

Guillaume Hoarau hat gerade vorgestern ein Interview gegeben in der Berner Zeitung. Dort wurde er angesprochen auf sein Alter, dass er eben schon älter sei. Darauf antwortete er, dass sein Teamkolleg bei PSG, Zlatan Ibrahimovic, immer sagte: «Alter ist etwas für Menschen, nicht für mich». (Lacht)

Ja er stellt sich immer gerne als übermenschlich dar. Er hat so eine gewisse Arroganz, die man nicht ganz ernst nehmen kann.

Genau, man weiss nie genau, wie ernst er es meint. Das ist seine Marke, ganz klar.

Bei Ronaldo ist die wahrgenommene Arroganz dann auch ganz anders einzuschätzen.

Ja, er ist so überzeugt von sich selbst, dass er der beste der Welt ist. Aber er will es auch sein und macht auch sehr viel dafür, damit er es dann auch tatsächlich ist, er ist ja auch nicht mehr jung, Chapeau!

[Ende]

8.2. Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe;
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe;
- dass ich sämtliche immateriellen Rechte an von mir allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben habe oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurses waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten /der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushängen oder veröffentlichen werde, wenn ein direkter Bezug zur Universität St. Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und ich hiermit der Universität St. Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können.

Datum und Unterschrift

14. November 2020, 

Mit Einreichung der schriftlichen Arbeit stimme ich mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.